

Seth Godin

TOȚI SUNTEM CIUDAȚI



IDEEA ESTE CĂ TREBUIE SĂ ÎȚI PESE.
SĂ ÎȚI PESE DE CEEA CE FACI.
SĂ ÎȚI PESE PENTRU CINE FACI.

Cuprins

SETH GODIN

TOȚI SUNTEM CIUDAȚI

Traducere din limba engleză de MIHAI-DAN PAVELESCU

Titlul original: *WE ARE ALL WEIRD. THE RISE OF TRIBES AND THE END OF NORMAL*, 2015

Baroque Books & Arts, 2017

Versiune ebook: v1.0, ianuarie 2020

Seth Godin este autorul a optsprezece bestselleruri internaționale – printre care *Purple Cow* și *Tribes* – care au modificat felul cum gândesc oamenii despre marketing, leadership, schimbare și modul de răspândire a ideilor. El a înființat Yoyodyne și Squidoo, este un antreprenor de succes și un conferențiar foarte popular.

INTRODUCERE:
ELEFĂNȚICA GRAVIDĂ

Linda Kaplan Thaler, o legendă a publicității, spune povestea unei grădini zoologice din Belgia, care trecea prin clipe grele. Vizitatorii încetaseră să-i mai treacă pragul.

Odată cu apariția atâtor forme noi de distracție și amuzament, grădina zoologică ajunsese să aibă probleme. Vizitatorii erau puțini, dar trebuia ca animalele să fie hrănite.

Apoi elefănțica parcului zoo a rămas însărcinată.

Genii din agențiile de publicitate au trecut imediat la acțiune. Au postat pe YouTube o sonogramă a puiului de elefant. Au făcut sondaje și au lansat concursuri (fată sau băiat?). S-a atras atenția lumii și s-a indus o stare de frenezie în societate. Numărul de vizitatori a crescut și grădina zoologică și-a revenit.

Evenimentul i-a redat parcului zoo „masa”: interes de masă, frenezie în masă, mase de mulțimi. Era un triumf evident pentru noul tip de media.

Povestea aceasta se referă la o epocă mai fericită, la o perioadă în care agențiile publicitare puteau face cu ușurință lucrul pentru care erau plătite: să atragă atenția publicului. Ea ne reamintește că economia este construită pe spatele maselor, pe distracții publice, pe fabrici organizate ca să creeze widgeturi, servicii sau divertisment pentru oricine și toți cei care au bani de cheltuit.

Specialiștii în marketing pot fi iertați pentru nostalgia lor. Masa nu mai reprezintă un element predictibil și măsurabil de a angaja publicul. Succese precum cel al grădinii zoologice amintite sunt rare (fiindcă femelele elefant însărcinate sunt rare). De acum înainte, succesul pe piața de masă va fi excepția, lebăda neagră.

Masa a murit. Sosesc ciudații.

Masa, normalul, ciudatul și bogatul

Aceasta este o carte despre patru cuvinte și despre felul în care revoluția pe care o trăim cere să ne schimbăm înțelegerea sensului acestor termeni.

MASA este ceea ce ne-a permis să devenim eficienți. Ne-a definit producția de masă, marketingul de masă și deferența în masă față de regulile societății. „Masa" este termenul prin care denumim majoritatea nediferențiată, la care se poate ajunge cu ușurință și care încearcă să se conformeze și să supraviețuiască.

NORMALUL este termenul cu care-i denumim pe oamenii medii. Normalul descrie și cataloghează caracteristicile definitorii ale maselor. Normalul este localizat – este ciudat să fii vegetarian în Kansas, dar este ceva perfect normal în Mumbai. Normalul de aici nu este normal dincolo. Găsirea și amplificarea normalului este esențială pentru toți cei care se ocupă de mase. De-a lungul timpului, specialiștii în marketing au făcut ca un anumit standard moral și cultural să fie normal, nu doar din punct de vedere statistic.

CIUDATUL este termenul pe care îl folosim ca să-i desemnăm pe oamenii care nu sunt normali. Este posibil ca aspectul sau înfățișarea voastră fizică să fie neobișnuite prin naștere, dar, ca și mine, în mare parte, sunteți probabil ciudați pentru că așa ați ales să fiți. Deosebirile înnăscute nu au fost opțiunea voastră conștientă și nu mă voi opri asupra lor aici. Pe de altă parte, ciudații se opun fățiș culturii de masă și caracteristicilor normalului. Pe mine mă interesează aceste persoane, ciudații care au hotărât să evite conformismul de masă, cel puțin în unele aspecte ale vieții lor.

BOGATUL este termenul atribuit de mine individului care-și poate permite să aleagă, care dispune de suficiente resurse pentru a face și altceva în afară de a supraviețui. Ca să fii bogat nu ai nevoie de un avion privat, însă ai nevoie de destul timp, de hrană, sănătate și acces ca să interacționezi cu piața pentru bunuri și idei.

Yoghinul pe care l-am cunoscut într-un sătuc din India este bogat. Nu pentru că ar avea o locuință sau o mașină luxoasă (nu are nici una, nici alta). El este bogat pentru că

poate să facă alegeri și pentru că poate să exercite o anume influență asupra tribului său. El nu face alegeri doar în privința bunurilor pe care le cumpără, ci și în privința felului în care trăiește.

Oamenii preferă să se organizeze în triburi, în grupuri de persoane care au același conducător, aceeași cultură sau aceeași definiție a normalului. Iar revoluția digitală a validat și a amplificat triburile acestea, astfel încât acum avem milioane de „silozuri”, grupuri care respectă, admiră și susțin opțiuni pe care cei din exterior le consideră clar ciudate, dar despre care noi, cei din interiorul tribului, știm că sunt normale (genul *nostru* de normal).

Ipoteza mea este că opțiunea de a ne împinge pe toți spre un normal universal, doar în scopul de a vinde mai multe gunoaie maselor, este atât ineficientă, cât și greșită. Oportunitatea epocii noastre este de a-i susține pe ciudați, de a le vinde ciudaților și, dacă vreți, de a deveni ciudați.

Confruntarea vremurilor noastre

Nu este între bărbați și femei…
sau între stânga și dreapta…
sau între echipele Yankees și Red Sox.

Confruntarea epopeică a generației noastre este între statu-quoul masei și tumultul permanent al ciudaților.

Este greu să nu alegi o tabără. Fie veți dori să vă cheltuiți timpul și eforturile pariind pe masă și statu-quo – și încercând să vă câștigați locul în gloata aceea fie veți abandona căutarea respectivă și veți înțelege că există oportunități mai bune și o dezvoltare mai intensă, dacă le veți vinde ciudaților și-i veți dirija.

Pentru asta va trebui să răspundeți urgent la două întrebări:

1. Vrei să creezi și să faci promovare pe piața populației care nu e „normală”, piață care se află în creștere rapidă și pe care o și îmbrățișezi? Cu alte cuvinte, de partea cui ești? Lupți pentru statu-quo sau îi susții pe ciudați?

și

2. Ești destul de sigur pe tine ca să-i încurajezi pe oameni să facă acel lucru care e corect, util și plăcut, prin opoziție cu ceea ce sistemul le-a spus mereu să facă? Să alegem singuri sau să-i lăsăm pe alții să aleagă pentru noi?

I. CAPITALISM, INDUSTRIE ȘI PUTEREA MASEI – ȘI INEVITABILUL EI DECLIN

Deloc întâmplător, instinctele, așteptările și preferințele ne sunt organizate în jurul onorării maselor. Îi evităm pe extremiști și pe aberanți, îi învățăm pe elevi să se conformeze și răsplătim companiile creatoare de produse care s-au dovedit eficiente pe piața de masă.

Piața de masă redefinește normalul

Piața de masă – cea care realizează produse medii pentru persoane medii – a fost inventată de companiile care doreau o funcționare eficientă a fabricilor și sistemelor lor.

Opriți-vă din citit pentru o clipă și gândiți-vă la natura inversă a frazei de mai sus.

Fabrica a apărut prima și a dus la piața de masă. Nu invers!

Guvernele au apărut primele, fiindcă este mai ușor să domini și să menții ordinea dacă poți să legiferezi și să controlezi respectarea conformității. Specialiștii în marketing au preluat conceptul și l-au exploatat.

Instituțiile de dimensiuni medii (o companie de asigurări, o casă de discuri, o fabrică de saltele) nu-și puteau permite personalizarea pentru mase, adică nu-și puteau permite să realizeze câte un produs diferit pentru fiecare utilizator în parte. Sistemul de gândire era următorul: ăsta e următorul album al formației Eagles. Trebuie să facem din el un album pe care masele să-l cumpere, altfel n-o să aibă succes și masele vor cumpăra altceva.

Premisa aceasta pare evidentă – atât de evidentă, încât probabil că nu v-ați dat niciodată seama că este încorporată în tot ce facem. Piața de masă este eficientă și profitabilă, iar noi trăim în ea. Piața aceasta determină nu numai ce cumpărăm, ci și ce dorim, cum îi cântărim pe alții, cum votăm, cum avem copii și cum mergem la război. Totul este conceput pe ideea că oamenii sunt la fel, cel puțin când se ajunge la marketing (iar marketingul există peste tot, nu?).

Specialiștii în domeniu au concluzionat că vor câștiga mai mult pe măsură ce piața se va conforma mai mult definiției stricte a masei. De ce să te obosești să realizezi produse pentru cei care folosesc preponderent mâna stângă, dacă poți găsi o cale prin care să-i determini pe stângaci să cumpere ceea ce tu realizezi deja? De ce să oferi alegeri respectabile, când poți să câștigi mai mulți bani prin acceptare silită și prin presiune socială?

Masa n-a existat dintotdeauna. În 1918, în Statele Unite activau două mii de companii care vindeau automobile. În 1925, cel mai popular producător de șei pentru călărie din

țară deținea probabil 0,0001% din cota de piață. Ideea de masă nu era nici măcar un vis pentru producătorii de orice fel.

Pe de altă parte, la apogeul său, compania Heinz se putea aștepta ca peste 70% dintre gospodăriile americane să aibă în frigider o sticlă de ketchup purtând marca sa, iar Microsoft știa că absolut toate companiile din Fortune 500 utilizau software-ul său, pe absolut toate computerele personale și serverele din companie.

Mai este atunci de mirare că organizațiile care conduc piața se tem de ciudați?

Sfârșitul masei

Aceasta este proclamația sfârșitului pieței de masă. Este proclamația sfârșitului politicii de masă, al producției de masă, al vânzării cu amănuntul în masă și chiar al educației în masă.

Ideea definitorie a secolului XX a fost, mai mult ca oricare alta, cea de masă.

Masa ne-a oferit eficiență și productivitate, făcându-ne (pe unii dintre noi) bogați. Masa ne-a oferit națiuni uriașe, dându-ne (unora dintre noi) putere. Masa a îngăduit celor puternici să influențeze milioane, oferindu-ne (unora dintre noi) controlul.

Iar acum masa este pe moarte.

O vedem luptându-se, zbătându-se să controleze conversațiile, comerțul și politica. Dar va eșua; trebuie să eșueze. Roata s-a întors și masa, ca motor al culturii noastre, a dispărut pentru totdeauna.

Poate că ideea asta vă dă fiori. Dacă activitatea pe care o desfășurați este strâns asociată identificării maselor, creării pentru mase sau vinderii către mase, atunci schimbarea în cauză este amenințătoare. Pe de altă parte, unii dintre noi o consideră ca pe oportunitatea vieții. Sfârșitul masei nu înseamnă sfârșitul lumii, dar este într-adevăr o schimbare profundă, iar proclamația mea vă va ajuta să examinați oportunitatea pe care o reprezintă.

Ciudatul nu este doar noul normal, ci este, de fapt, un lucru bun

Motivul ascuns pentru care vă prezint această proclamație are mai puțină legătură cu faptul de a vă ajuta

să vindeți mai mult, cât, mai degrabă, cu faptul de a ne îngădui (nouă, tuturor) să îmbrățișăm libertatea pe care o avem. Libertatea de a alege. Libertatea de a alege să fim ciudați.

Ca și masa, conformismul pe scară mare este un fenomen relativ nou. Ne apropiem de sfârșitul unui secol de industrialism, un secol în care manufacturarea, marketingul, politicile și sistemele sociale au acționat umăr la umăr, astfel organizate încât să ne împingă spre centru.

Lumea prezentului înseamnă mai multă informație, mai multe opțiuni, mai multă libertate și mai multă interacțiune. Și, da, e mai ciudată.

Bine ați venit în normal

Plecați din Chicago spre sud, pe autostrada 55. După 205 kilometri veți ajunge în Normal, Illinois.

Acolo există un Biaggi's, un Subway și o Pizza Hut – obișnuitele restaurante, parte din lanțuri comerciale uriașe. Normal nu e o așezare în care trebuie să te plimbi prea mult dacă vrei să mănânci în oraș.

Normal este o localitate decentă, cu oameni de calitate. Totuși nu e un centru al gastronomiei rafinate; mai mult, nu reprezintă o strategie și nicio reflecție a ceea ce suntem și a direcției în care ne îndreptăm.

Noi nu suntem normali. Suntem ciudați. Cu toții!

Bun sosit în ciudat

Mă aflu pe colțul dintre First Avenue și Eighth Street, în Manhattan. Oare, în tot New Yorkul, există o intersecție comercială mai animată decât asta?

Peste drum se află Centrul Cultural Islamic, chiar lângă restaurantul Atomic Wings, care vinde aripioare de pui „Buffalo". După colț se găsește celebra brutărie italiană Veniero's. În fața ei cască gura un grup de vreo douăzeci de turiști chinezi. În spatele meu e Momofuku, o versiune modernă a tradiționalului noodle bar japonez, condusă de un bucătar-șef coreean, care a crescut în Virginia. Pe stradă trece chiar acum un avocat bogat și elegant, ținându-se de mână cu o puștoaică tatuată, în haine cool (sau poate că e o avocată tatuată însoțită de un turist elegant). Trotuarul este

atât de aglomerat, încât trebuie să stai pe carosabil dacă nu vrei să fii îmbrâncit de colo-colo.

Și încă n-am amintit de magazinul care vinde plante hidroponice, de individul care vinde bulbi proaspeți de curcuma sau de Cafeneaua Nuyorican Poets, unde poeți, cunoscuți și necunoscuți, vin să discute, în timp ce patronul zbiară din bucătărie. Mai sunt și brutării unde se vând produse fără gluten, altele cu produse cu extra-gluten, brutării vegane și probabil și câțiva indivizi care vând prăjiturele cu hașiș.

În jurul meu nu există nimic care să fie considerat normal de un călător prin timp, sosit din anul 1965 (poate cu excepția prăjiturelelor). Există însă coliziuni de idei, culturi și concepte, toate neașteptate, clocotind adesea de energie pozitivă.

Și înapoi la normal

Cam la cincizeci de intersecții distanță de acest colțișor din East Village se află epicentrul newyorkez al comerțului cu chirii scumpe și clientelă alcătuită preponderent din turiști. Magazinul Abercrombie, de pe Fifth Avenue, aflat peste drum de Tiffany's.

În fața ambelor magazine se întind cozi de turiști care așteaptă să intre. Ambele vând exact aceleași obiecte pe care le-ați putea cumpăra cu ușurință on-line. Și ambele câștigă grămezi de bani, comercializând flecuștețe scumpe, în cantități serioase, celor aflați în căutarea unei experiențe și a unui suvenir. Noi i-am educat pe oameni să asocieze flecuștețele astea cu un anume stil de viață, cu dobândirea unui statut elitist. Felicitări, ești în vârful grămezii masei de oameni!

Vreme de cincizeci de ani, atragerea maselor a fost obiectivul tuturor companiilor americane: produse medii pentru oameni medii, vândute la prețuri mari, în cantități mari. Iar ideea asta a fost transmisă neîncetat și consumatorilor: vârful centrului este poziția pe care te vei plasa dacă te vei strădui cu adevărat. Regula era simplă: dacă face masele să tânjească după ceea ce tu oferi și dacă le poți satisface nevoile angro, ai câștigat.

„El nu poate fi un bărbat adevărat, fiindcă nu fumează aceleași țigări ca mine”

Fraza asta sună ca opera unui specialist în marketing, nu-i așa? Cu siguranță, Keith și Mick glumeau pe seama celor din serialul *Mad Men* și a comercianților care se adresau maselor, pe seama celor care înțelegeau cum să planteze semințele normalului.

Exact asta căutau specialiștii în marketing. Încercând să adune cel mai amplu public posibil, ei se străduiau să ne determine să-i ostracizăm pe cei care nu erau la fel de normali ca noi.

Ce înseamnă „normal”?

Statisticienii sunt destul de serioși în privința normalului. Să luăm, de exemplu, înălțimea bărbaților adulți din Statele Unite. Potrivit Wikipedia:

> În teoria probabilităților, distribuția normală (sau Gauss) este o distribuție de probabilitate continuă… înălțimea medie pentru bărbații adulți din Statele Unite este de 1,77 m, cu o abatere standard de aproximativ 7,6 cm. Asta înseamnă că majoritatea bărbaților (aproximativ 68%, presupunând o distribuție normală) au înălțimea la 7,6 cm de medie, adică o abatere standard.

Prin urmare, dacă aveți înălțimea cuprinsă între 1,70 m și 1,85 m, un statistician ar spune că vă încadrați într-o abatere standard de la medie. Un filolog ar spune că sunteți „normal”.

Media nu contează întotdeauna la fel de mult ca *abaterea* de la media respectivă. Dacă aveți picioarele în două găleți și temperatura medie a apei din acestea este de 32 de grade, probabil că vă simțiți foarte bine… doar dacă nu cumva apa dintr-o găleată are 0 grade, iar apa din cealaltă găleată are 64 de grade. În medie, sunteți bine. Luând în considerare abaterea, vă simțiți mizerabil.

Discuția asta n-ar fi decât o despicare a firului în patru, dacă abaterea populației nu s-ar schimba rapid.

Nu mă refer la abaterea de înălțime a bărbaților americani, ci la aproape tot ce se *află* sub controlul nostru, la tot ce ajungem să decidem. Ne extindem comportamentul în exteriorul acelei abateri standard, distrugând „clopotul” de 68%.

Tot ce nu este normal este ciudat și în clipa de față există mai mulți ciudați ca oricând. Oare ăsta e un lucru rău?

Ciudatul (nu normalul) înseamnă că ați făcut o alegere, că ați apărat lucrul în care credeți și că ați făcut ceea ce ați dorit, nu ceea ce dorește specialistul în marketing. Iar asta se întâmplă din ce în ce mai des.

Ce înseamnă „ciudat”?

În proclamația mea nu mă refer la ciudățeniile înnăscute, ci la persoanele care aleg în mod deliberat să fie ciudate. Majoritatea celor care fac opțiunea respectivă caută, paradoxal, să fie acceptate. Nu de toți, desigur, ci de tribul lor, de cei pe care-i admiră și care speră că le vor respecta.

Ciudații nu caută solitudinea. Și nici nu sunt singuri. Ciudații sunt ciudați, pentru că au sacrificat confortul și eficiența maselor, în locul cărora formează grupuri mai mici, în care caracterul lor ciudat este chiar așteptat.

Elementul-cheie al caracterului „ciudatului” este insistența de a alege.

Moartea mass-media, chiar sub ochii noștri

Eric Schmidt, fostul CEO de la Google, estimează că, la fiecare două zile, se produc tot atâtea informații cât au fost produse de toată omenirea în cei douăzeci de mii de ani anteriori anului 2003. Desigur, nu toate informațiile respective sunt de calitate, dar ele sunt foarte multe și, în mod inevitabil, nu sunt foarte normale.

În timpul vieții sale, un american obișnuit, în vârstă de treizeci de ani, a văzut cum cota de piață (numărul de globi oculari care privesc holbați) a celor mai mari trei rețele TV a scăzut de la 90% la mai puțin de 30%. Asta s-a întâmplat în decursul unei singure generații. Vânzările-record de muzică pop au scăzut în douăzeci de ani de la un milion de discuri pe săptămână la numai patruzeci și trei de mii. Mai multe opțiuni, mai puțină masă.

Combinați impactul creării de informație infinită cu disoluția mass-media. Influențele suprapuse ale acestor două trenduri fac ușor de observat dispariția unui principiu fundamental din nucleul culturii noastre. Bum și el nu mai există!

Situația aduce cu un bulgăre de zăpadă care se rostogolește la vale, mărindu-și dimensiunile și viteza. Însă tocmai când ne așteptam să crească încă și mai mult, el se dezintegrează în milioane de bulgări de zăpadă mai mici.

II.
CELE PATRU FORȚE PENTRU CIUDAȚI

Toate elementele societății au suferit mutații profunde în decursul vieții mele. Aproape toate s-au îndepărtat de normal și s-au îndreptat direct spre ciudat. Următorii sunt patru dintre cei mai importanți factori care schimbă ceea ce facem noi și ceea ce suntem dispuși să acceptăm.

Forța unu: creația este amplificată

Să publici o carte, să vinzi un tablou, să-ți personalizezi mașina sau să proiectezi o casă – indiferent ce pasiune ați avea – se face mai ușor, mai rapid și este un act remarcat mai prompt de societate (o parte a ei). Capacitatea de a ajunge la cei din jur și de a-i schimba s-a modificat pentru totdeauna prin conexiunea la internet și prin faptul că oricine, de oriunde, se poate adresa întregii lumi.

Forța doi: bogăția ne îngăduie să facem ceea ce dorim, iar noi dorim să fim ciudați

Doar organismele bogate sunt capabile să se diversifice cultural, iar pe măsură ce oamenii devin tot mai bogați, instinctul nostru este de a deveni tot mai ciudați. Odată cu creșterea rapidă a productivității, a crescut rapid și capacitatea noastră de a face ceea ce ne place, nu de a ne concentra exclusiv pe supraviețuire.

Ca să te remarci ai nevoie de timp, de bani și de încredere în tine. Tot mai mulți dintre noi le avem acum pe toate trei.

Forța trei: marketingul este mult mai eficient în a capta atenția ciudaților

„Coada lungă” nu este doar o expresie isteață, ci și o descriere corectă a pieței pentru aproape orice.

Azi e mai ușor ca oricând să ajungi la nișe specifice de ciudați, oferindu-le lucruri de care sunt obsedați. În felul ăsta e mult mai ușor să fii obsedat, pentru că specialiștii în marketing sunt dispuși să-ți satisfacă dorințele, în loc să te silească să faci numai ce vor ei.

Nu subestimați capacitatea marketingului de a realiza lucruri. Faptul că unii specialiști în marketing promovează ciudățenia constituie o forță însemnată în felul în care acționăm.

Forța patru: triburile sunt mai bine conectate

Pentru că puteți să găsiți alte persoane care vă împărtășesc interesele, ciudățenia devine, în mod bizar, mai normală, cel puțin în triburile mici, în care ne adunăm

acum. Comunitatea pe care o alegeți poate fi o oglindă și un amplificator, care vă avansează interesele și vă încurajează să insistați tot mai mult. Internetul îi pune în legătură și îi protejează pe ciudați, prin conectarea și amplificarea triburilor.

Trendul istoric spre mase versus noul trend spre ciudat

Din nou, același conflict. Pe noi ne-a îmbogățit capacitatea de a prelucra în masă, de a produce în masă, de a expedia în masă și de a vinde în masă. Progresele înregistrate în productivitate au fost determinate, în general, de inovații pe scară mare în domeniile producției și livrării. Gândiți-vă la nailon, de exemplu, sau la sistemul autostrăzilor interstatale din SUA.

Bogăția aceasta alimentează însă o mișcare ce subminează exact temelia care ne-a câștigat-o. Aveam nevoie de un public de masă care să impulsioneze linia de asamblare, iar linia de asamblare era susținută de publicitatea TV, dar, pe măsură ce specialiștii în marketing și proprietarii fabricilor s-au îmbogățit, piața însăși a devenit destul de bogată ca să nu mai rămână inertă și să execute ascultător ce i se spunea, subminând astfel chiar sistemul care crease bogăția.

Ceea ce este perfect, fiindcă următoarele progrese însemnate din productivitatea și creșterea noastră nu vor fi asociate alimentării maselor. Ele se vor concentra obligatoriu asupra amplificării ciudățeniei.

În același timp, specialiștii în marketing de toate felurile au slăbit presiunea conformismului. Structurile sociale au suferit mutații și eroismul excentricilor a fost omagiat în mod repetat. McCarthy-ismul s-a destrămat și Ario Guthrie a ieșit în prim-plan.

Antilopele nu au hobby-uri

Trebuie să fii bogat ca să fii ciudat.

Nu bogat ca Rockefeller, desigur, totuși îndeajuns de bogat ca să nu-ți faci griji în privința supraviețuirii, îndeajuns de bogat ca să-ți pese ce alegeri faci.

Majoritatea animalelor nu sunt bogate. Niciodată. Ele pasc sau vânează și, dacă nu reușesc să facă asta (zilnic), mor.

Pe de altă parte, oamenii au înțeles cum să fie productivi. Și, pentru că, de-a lungul timpului, am devenit tot mai productivi, am devenit și mai ciudați. Culturile preistorice, nici pe departe la fel de productive precum cea contemporană, demonstrează puține semne ale ciudățeniilor dezvoltate recent de cultura noastră.

Gândiți-vă la picturile rupestre din Chauvet, din sud-estul Franței. Acum șaptesprezece mii de ani, oamenii au ajuns destul de bogați ca să picteze. Asta înseamnă că exista cineva care fusese scutit de vânătoare sau de cules ca să poată să picteze. Așadar comunitatea și-a făcut timp să producă pensule și vopsele și să admire creațiile „artistului”. Puțini dintre noi ar considera că acești locuitori ai peșterilor erau bogați, însă ei erau cu-adevărat bogați prin comparație cu toate organismele dinaintea lor. Ei au făcut alegeri.

Să derulăm timpul pe repede-înainte… și să comparăm acea unică pictură rupestră franceză cu numărul uriaș de tablouri expuse în Muzeul de Artă Modernă din New York. Există o gamă aproape nesfârșită de subiecte, de medii și de abordări, toate create în ultimul secol. Nu ne referim acum la calitate, ci la varietate. Iar varietatea apare frecvent doar dacă există bogăție. Timp de șaptesprezece mii de ani, oamenii au demonstrat o adevărată orgie de productivitate, creând tot mai multă eficiență, valoare și, da, bogăție. Avangardismul artistic nu mai este o ciudățenie, ci reprezintă normalitatea.

Cei cu adevărat săraci nu-și pot permite să spună „Mie nu-mi place vanilia, vreau ciocolată”. Din partea celor bogați, un grup care populează tot mai mult planeta, ne așteptăm acum să spună exact asta. În ciuda prăpastiei care se mărește dintre „bogați” și „săraci”, așa cum etichetează politicienii oamenii, în mare parte din lume până și săracii sunt îndeajuns de bogați ca să poată să opteze, sunt îndeajuns de bogați ca să aibă pasiuni, ca să le pese de ceea ce privesc sau mănâncă.

Când oamenii sunt realmente săraci, „Accepți sau nu, altă soluție n-ai!” este o strategie de marketing adecvată. Sărăcia înseamnă absența opțiunilor, astfel că furnizorul este cel care alege. Obiectele de uz curent erau lucrurile cele mai bune pe care le-ați fi căpătat, așa că marketingul se limita în esență la „Poftim! Vrei?”. Dacă nu-ți poți permite decât cartofi cu varză, atunci nu vei căpăta decât

cartofi cu varză. Nu există spațiu pentru inițiativă sau ceva ce am putea numi „ciudat”.

Una dintre schimbările cele mai incitante în modul în care țările bogate le ajută pe cele mai sărace este faptul că am înțeles că până și dezavantajații doresc opțiuni, că până și cei pe care-i etichetăm ca „săraci” vor să aibă control asupra propriilor lor acțiuni. Când le oferim oamenilor alegeri, îi îmbogățim.

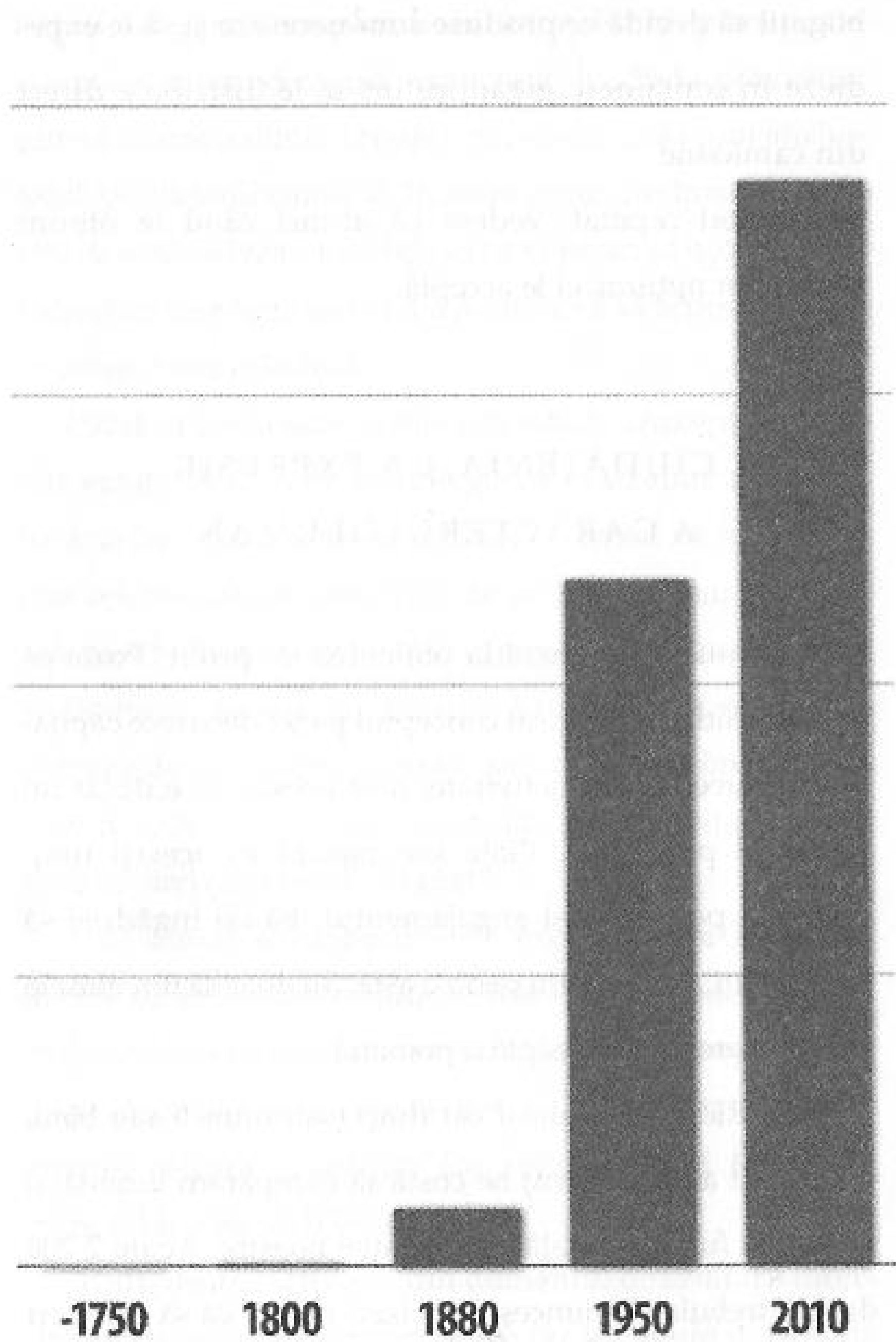
Mulți dintre activiștii din domeniul dezvoltării internaționale recunosc că popoarele țărilor aflate în curs de dezvoltare merită și își doresc opțiuni, doresc să li se ofere posibilitatea de a alege și o merită, deși acțiunile lor nu se manifestă în acest sens. Reacția reflexă este ca bogații să decidă ce produse sunt necesare și să le expedieze în containere gigantice ori să le distribuie direct din camioane.

În mod repetat, vedem că atunci când le oferim oamenilor opțiuni, ei le acceptă.

Ciudățenia, ca expresie a caracterului uman

Piața nu se limitează la obținerea de profit. Poate că Adam Smith a îmbrățișat conceptul pieței deoarece capitalismul duce la productivitate, însă acesta nu e decât un aspect al problemei. Piața încurajează în același timp opțiunea personală și angajamentul. Ea ne îngăduie să fim ciudați, dacă optăm pentru asta, nu doar să fim masele ascultătoare, care așteaptă o pomană.

Matt Ridley a analizat cât timp (sau muncă sau bani, toate sunt același lucru) ne costă să cumpărăm lumină, o cărămidă fundamentală a civilizației noastre. Acum 2.200 de ani, trebuia să muncești cincizeci de ore ca să cumperi o oră de lumină de la un opaiț cu ulei. În prezent, poți să cumperi o oră de lumină clară și strălucitoare, muncind doar aproximativ *o jumătate de secundă.*


-1750
1800
1880
1950
2010

Creșterea rapidă a disponibilității elementelor pe care le considerăm de la sine înțelese în prezent – hrana, transportul, adăpostul – înseamnă că lumea s-a îmbogățit cu o viteză uimitoare. Întrucât actualmente majoritatea oamenilor pot cumpăra supraviețuirea fără să muncească toată ziua, ne permitem să ne gândim cum să cheltuim restul timpului și banilor, iar specialiștii în marketing ne pregătesc tot mai multe modalități dintre care să alegem.

Adesea, când vorbim despre ajutorarea comunităților sărmane, acționăm în realitate nu pentru a salva o viață, ci pentru a oferi mai multe opțiuni. În felul ăsta ne creștem prosperitatea – prin existența opțiunilor.

În prezent există oameni care își pot câștiga existența ca pictori, jucători profesioniști de bowling sau chiar poeți. Există zece milioane de gospodării cu venitul net de peste un milion de dolari. Și există milioane (poate un miliard) de oameni care câștigă destui bani din munca lor de zi cu zi ca să-și permită ca în timpul liber să facă orice le place. Tot mai des, lucrurile care le plac sunt ciudate. Alegerea este ceea ce alegem.

Bogăția se capitalizează, iar asta aduce și mai multă ciudățenie

De pe site-ul etsy.com puteți să cumpărați o mașină de scris, reconstruită manual, dotată cu cablu USB. Vă va costa vreo 400 de dolari să puteți dactilografia un roman pe propriul iPad, utilizând o mașină de scris veche de cincizeci de ani. Piața (și nou-găsita noastră bogăție) i-a îngăduit lui Jack Zylkin să-și îmbrățișeze hobby-ul și vă îngăduie vouă să dețineți ceva la care un specialist în marketing care se adresa maselor nu s-ar fi gândit niciodată.

Pentru 500 de dolari, oricine poate să achiziționeze de la compania aeriană JetBlue un permis de călătorie valabil o lună. Sute de avioane construite în Seattle sau în Franța, deservite de mii de piloți licențiați și de însoțitoare de zbor, întreținute de mii de mecanici, controlate de computere (rodul a miliarde de dolari investiți în cercetare și dezvoltare), vă vor aștepta să decideți unde vreți să mergeți. După care vă vor transporta acolo în siguranță.

Puteți să zburați în orice oraș doriți. Zilnic.

Suntem înconjurați de miracole, de putere și de alegerile create de zece mii de ani de creștere a productivității. Mai este atunci de mirare că suntem răsfățați de posibilitatea alegerilor, că ne așteptăm la ele, că le solicităm?

Productivitatea se capitalizează. Chiar în momentul ăsta, noi câștigăm bogăție de pe urma unor invenții create acum o sută de ani, descoperiri făcute de părinții sau de bunicii noștri, scurtături descoperite cu mult înainte ca noi să începem să muncim. Natura tot mai interconectată a lumii noastre înseamnă că dispunem de active uriașe – cuttere laser, autostrăzi, compuși chimici și modalități inovatoare de procesare a ideilor –, care ne așteaptă să facem ceva nou.

Un computer ar trebui să coste un miliard de dolari, dar voi puteți să cumpărați unul cu numai 200 de dolari. Motivul? Cunoștințele, investițiile și inovațiile de acum un deceniu sau două au fost deja rambursate. Noi obținem beneficiile inovațiilor anterioare, dar nu trebuie să plătim pentru ele – și nu este vorba doar despre progresele din zona de manufacturare, ci și de cele din rețelele noastre, din piețele noastre și din modalitățile în care diversele forme de media promovează ceea ce creăm.

Cererea de normal (alimentată de explozia productivității determinată de punctul culminant al revoluției industriale din anii 1920) se ciocnește acum, ca o ironie a sorții, dar în mod inevitabil, cu trendul ciudățeniei (alimentat de explozia manufacturii și a productivității de marketing intervenită în 1920).

Impactul asupra propriei noastre culturi

Fără vreo instruire specială sau permisiune, oamenii pot să imagineze designul unui tricou, pot să dea o petrecere, să cânte o melodie sau să scrie o poezie. Nicio noutate până aici – toate nu sunt abilități tehnice, ci culturale. Oamenii au fost dintotdeauna creatori. Noi ne exprimăm, ne conectăm cu alții și ne creăm căminul prin intermediul culturii la care aderăm.

Cea mai importantă mutație culturală pe care internetul a amplificat-o este capacitatea producerii unui impact asupra propriei noastre culturi. Este mai ușor ca oricând să creăm un videoclip, să răspândim o idee ori să ne trăim viața înconjurați de oameni care gândesc similar. Iar oamenii aceia, care gândesc similar, când sunt expuși la

stimulul creativității noastre, îi stimulează la rândul lor pe alții. O cultură nouă este creată peste cea veche, apoi un alt strat de cultură se suprapune peste ea.

Revoluția Pro-Am – impactul tot mai mare al amatorilor care lucrează la standarde profesioniste – înseamnă că amatorii, nerecunoscuți de vreo entitate oficială, pot să publice, să creeze și să se interconecteze. Asta înseamnă că un singur individ poate să ne schimbe perspectiva asupra produselor realizate pe comandă, asupra costumelor de Halloween sau asupra oricărui alt subiect.

Contribuitorii Pro-Am fac o muncă de nivel profesionist, cu un impact important și o fac pentru propria lor plăcere. Poate că descoperă asteroizi, editează enciclopedii sau scriu coduri pentru driverele imprimantelor. Pentru că pot să facă lucrurile astea. Iar sistemul permite ca munca lor să fie de nivel profesionist și, în același timp, o susține, pentru a avea impact important.

Legătura lipsită de efort a triburilor (persoane care aderă la aceeași cultură) consolidează idei care poate că altfel ar sfârși prin a fi abandonate. Triburile cu membri Pro-Am accelerează idei în formare și le răspândesc într-o buclă de feedback care încurajează și mai multă creație.

Opriți-vă câteva clipe din citit și gândiți-vă că așa ceva era imposibil acum patruzeci de ani. Imposibil! Probabilitatea ca un individ obișnuit să poată să creeze un articol, o imagine, un dispozitiv sau un algoritm care să schimbe conversațiile era aproape invizibil de mică. În prezent, calea de la idee la conversație și la alegere este mult mai clară. Ușa deschisă este o invitație care consolidează impulsul de a crea.

Gândiți-vă la cazul tragic al lui Van Gogh. El a vândut în timpul vieții un singur tablou și a trăit în solitudine, convins că opera sa era (și avea să fie mereu) neglijată. Imaginați-vă care ar fi fost impactul asupra vieții și artei sale, dacă ar fi fost conectat la un cerc înfloritor de fani și de colegi artiști.

Când un artist (nu doar un pictor, ci orice persoană care creează idei și lucrări noi) beneficiază de posibilitatea amplificării creațiilor sale, aceasta îl transformă și, în același timp, ridică ștacheta pentru cei care-l vor urma.

Postați un videoclip în care cântați acordurile lui Eric Clapton pe o chitară acustică și, în mai puțin de o oră, veți primi reacții din partea altor chitariști. Ați stabilit o

legătură. Vedeți creațiile lor, le încorporați în compozițiile personale și ați fost amplificat.

Pew Internet & American Life Project prezintă rapoarte despre tendințele a milioane de utilizatori ai internetului. Potrivit unui astfel de raport, „mulți apreciază dimensiunile sociale ale implicării, dar, în realitate, doresc să aibă impact. Majoritatea s-au simțit mândri de un grup căruia i-au aparținut în ultimul an și ceva mai puțin de jumătate afirmă că au reușit ceva ce n-ar fi putut să reușească pe cont propriu”.

Chris Anderson de la TED a vorbit despre progresul rapid înregistrat de abilități extrem de diverse precum skateboardingul și oratoria. Artiști, actori și genii de toate felurile pot să își posteze lucrările on-line, pot să vadă cum ele sunt îmbunătățite de alții, după care își ridică propria ștachetă.

Unul dintre rezultate este creșterea rapidă a ritmului dezvoltării creative. Glumele, memele, imaginile, invențiile și ideile se răspândesc mai departe și mai rapid ca oricând, câștigând atât viteză, cât și intervenții valoroase pe traseu. Apoi revin la noi, aducându-ne legături și susținere.

Acum cinci sute de ani, statul portughez a decretat ca fiind o infracțiune publicarea unei hărți a Lumii Noi sau a celorlalte explorări ale sale. Se dorea ca nimeni să nu știe ce exista în acele locuri. Internetul și triburile pe care le susține violează legea respectivă. Toată lumea continuă să publice hărți detaliate, astfel ca alți exploratori să poată înainta și mai rapid.

Când nu te simți singur, e mai ușor să fii ciudat, ceea ce contravine așteptării noastre că individul ciudat este și un solitar. Acceptarea socială a comportamentului ciudat crește popularitatea ciudaților. Efectul de consolidare determină triburile să se îndepărteze rapid de ideea maselor, aflată acum în destrămare. Individul ciudat pare normal în ochii micului său grup alcătuit din persoane care fac alegeri, totuși comportamentul lui nu are un impact suficient ca să fie atrăgător pentru specialistul în marketing care țintește masele. Drept urmare, acesta din urmă continuă să nu sesizeze esențialul. El e preocupat să identifice grupuri gigantice, în loc să se organizeze ca să deservească triburile mici și să lucreze cu ele. Probabil că ar fi bine să vă opriți și să recitiți fraza anterioară, fiindcă

predilecția noastră pentru mase este atât de intensă și de înrădăcinată, încât adesea o trecem cu vederea.

Specialiștii în marketing inteligenți îi susțin deja pe cei care doresc să aleagă

Cultura noastră, în special cea din Statele Unite, continuă să se bazeze pe achiziția de bunuri. Iar ciudățenia ar avea o forță culturală redusă dacă n-ar exista suvenire și flecuștețe pe care să le cumpărăm ca să ne alimentăm ciudățeniile. Fără obiecte pe care să le cumpărăm ca să ne susținem pasiunile, mă tem că multe dintre ele ar dispărea.

Nu vă temeți! Specialiștii în marketing au schimbat viteza și conduc acum tendința spre ciudățenie. De fapt, cei inteligenți au terminat cu marketingul pentru mase și fac deja co-marketing cu părți din piață.

Indiferent care v-ar fi predilecția sau pasiunea, specialiștii în marketing au ce să vă vândă și sunt interesați să facă asta. Disney vă va ajuta să vă căsătoriți în Orlando. Zappos vă va vinde exact pantofii la care vă gândeați, pe mărimea dorită. NetJets are avioane private care să vă ducă CEO-ul oriunde vrea să ajungă, la nicio oră după primirea comenzii. Suntem atât de obișnuiți să dispunem de alegeri, încât este aproape șocant când nu le avem: cum adică nimeni nu produce clăpari cu talpa lată pentru schi fond?

Compania Threadless merge și mai departe. Ea nu are un departament artistic care să le conceapă tricourile. Clienții sunt cei care le concep și apoi le vând celorlalți clienți. Vă doriți un tricou care să anunțe „Obiceiurile de hrănire ale urșilor”? Vi-l vor vinde cu mare plăcere.

Pe lângă faptul că este capabil *să producă* ce dorește piața, tipul acesta nou de specialist în marketing este mai priceput în a deduce *ce* își dorește piața. Și, pe măsură ce se identifică cu nișele de interes de tip non-mase, el încurajează alte ciudățenii din nișa în care se află.

Dacă vreți să vindeți unor colecționari obsedați puști realizate manual, la prețul de 900 de dolari, modul cel mai simplu ca să vă creșteți vânzările este să măriți piața de colecționari obsedați de puști. Asta înseamnă că specialiștii în marketing încearcă să impună această ciudățenie aparte celor care ar putea să fie atrași de ea. Apoi, pe măsură ce piața se mărește, ei merg mai departe și extind cadrul, producând puști tot mai ușoare și mai

dorite… ceea ce înseamnă lărgirea sferei obsesiei. Mai multe opțiuni, mai puține mase de consumatori.

Ciclul continuă, prin observarea de către specialiștii în marketing a scânteii emergente a ciudatului, pe care o întețesc și o restituie pieței, care devine și mai ciudată, împingându-i mai departe pe specialiști pe calea lor.

Revista *Stereophile* publică reclame pentru cabluri de difuzoare lungi de trei metri, care costă 1.000 de dolari metrul (sigur că da, este vorba despre ambele cabluri, dar chiar și așa). Reclamele acelea finanțează revista, care conține articole despre audiofili ciudați și hobby-ul lor scump și ridicol. Articolele respective îi încurajează pe cititori să-și ducă hobby-ul mai departe, iar producătorii răspund, creând produse și mai ridicole.

Ciclul acesta duce la piața bunurilor second-hand, la un loc precum audiogon.com, unde audiofilii ciudați, mai puțin avuți, dar la fel de pasionați, pot să cumpere și să vândă echipamente la jumătate din prețul celor noi. Încă și mai bine, ei pot să găsească platforme de discuții, unde pot să comenteze, de pildă, această postare on-line:

> Conectați circuitul primar (superior) la un oscilator audio sau generator de funcție. Acestea sunt cablurile albastru și maro, pentru un transformator de tip push-pull, sau albastru și roșu, pentru unul final. Reglați frecvența la 1.000 de cicluri pe secundă și ieșirea la maximum. După aceea folosiți un voltmetru de curent alternativ ca să măsurați tensiunea atât pe circuitul primar, cât și pe cel secundar. Împărțiți numărul mai mare la numărul mai mic și ridicați la pătrat rezultatul. Aceasta este impedanța.

Sau iată o altă postare, de pe un forum, care se referă la o conversație în care puțini dintre noi se pot imagina implicați:

> Dislocation Meshing este o abordare nouă și promițătoare a discretizării automate cu elemente hexaedrice pentru analiza elementelor finite. Obiectivul grupului este de a face schimb de cunoștințe, experiențe și idei despre felul în care Dislocation Meshing poate soluționa problemele practice de azi și de mâine.

Triburile sunt mai bine conectate

Tot așa cum specialiștii în marketing au acționat în mod activ pentru amplificarea buclei de feedback care face mai acceptabilă ciudățenia, și oamenii procedează la fel, chiar și atunci când banii nu sunt implicați. Motivul pentru care indivizii se îndepărtează de mase nu este posibilitatea de a cumpăra mai multe obiecte. Bunurile materiale şi comerțul nu sunt țelul, ci doar o consecință. Țelul este conectarea.

Mergeți la un miting Tea Party și probabil că vă veți îndepărta de curentul politic majoritar, intrând însă în curentul majoritar Tea Party. Vizitați un site despre arta tatuajelor extreme și probabil că vă veți alege cu mai mult tuș. Participați la o conferință despre teoria manufacturării la comandă și probabil că vă veți impulsiona compania să se dezvolte și mai rapid.

Toate astea sunt evidente? Bineînțeles că da. Însă abia în ultimele decenii instrumentele de conectare au devenit atât omniprezente, cât și eficiente, iar mișcarea spre „silozuri" multiple, în locul unei singure comunități gigantice, și-a accelerat ritmul.

O sută patruzeci și unu de pompieri curajoși din Barbados aparțin grupului de pompieri vorbitori ai dialectului bajan de pe platforma on-line Ning. Această comunitate virtuală îi conectează și-i asigură că ei sunt normali în ciudățenia lor. Oamenii aceia sunt obsedați de meseria lor și vor s-o facă bine. Nu „bine" potrivit standardelor noastre (cei mai mulți dintre noi nu înțelegem motivul pentru care cineva și-ar risca viața în mod gratuit, optzeci de ore pe săptămână), ci potrivit standardelor comunității de pompieri.

Fiecare dintre comunitățile acestea este propriul ei „siloz"; fiecare este o microcultură care îmbrățișează conceptul inițial de ciudățenie, pentru ca apoi s-o pornească pe o direcție proprie.

Prin urmare, creația amplificată, eficiența marketingului și susținerea triburilor tind spre un final comun: devenim tot mai ciudați. Masa se dezintegrează. Singurele care se împotrivesc modei acesteia sunt mentalitatea de tip fabrică și predilecția culturală pentru submisiune.

Putem sau nu să fim de acord că pierderea unui centru cultural este un lucru bun, dar, de fapt, nu contează ce crede o generație că este bine pentru generația

următoare… toate alegerile noastre duc într-o singură direcție, iar aceasta se îndepărtează de centru.

III.
MĂRIREA TREPTATĂ ȘI INEXORABILĂ A CURBEI LUI GAUSS

Masa se referă la centru – la un centru mare, solid și accesibil. Guvernele, specialiștii în marketing și profesorii s-au concentrat pe oferta de servicii și pe profitul de pe urma maselor. Iar acum centrul se topește.

Istoria (scurtă) a pescuitului

Mă întreb cine a fost primul individ (sunt sigur c-a fost un bărbat) care a pescuit de plăcere.

Cu certitudine, pescuitul nu era un hobby acum trei mii de ani. Pescuitul însemna muncă. Treptat însă, am devenit destul de bogați pentru a putea face lucruri care anterior însemnaseră muncă – și pentru a arunca înapoi în apă peștii pe care-i prindeam.

Stați așa, lucrurile devin încă și mai ciudate!

În vreme ce bogăția ne-a permis să ne găsim hobby-uri costisitoare și consumatoare de timp, precum pescuitul, am fost împinși către hobby-ul pe care-l alegeam în mod tradițional, unde „tradiționalul” era definit de cei aflați la putere.

Media și specialiștii în marketing s-au asigurat că majoritatea oamenilor vor pescui (acest hobby nou) la fel ca toți ceilalți. *Field & Stream* și alte reviste i-au învățat pe hobby-iști modul „corect” de a proceda. Producătorii i-au încurajat pe toți să-și găsească un hobby popular și să-și cumpere echipamente populare. Magazinul local de produse sportive vindea pentru piața de masă produse cu care să ne practicăm hobby-ul ales, însă numai produsele standard.

Abia recent a apărut posibilitatea ca, în mai puțin de zece secunde, să găsiți undița de bambus Orvis, ediția specială Mitey Mite, la prețul de 3.500 de dolari, ori să intrați pe site-ul lui Rocky Ford, unde există muște artificiale Caddis Olive, din păr de elan, create de Al Troth, la prețul de nouăzeci și nouă de cenți bucata. Sigur că da, există tot atâtea tehnici de pescuit câți pescari există – și destui susținători înflăcărați pentru orice vă place vouă să faceți.

Și o istorie a pâinii

Vreme de cinci mii de ani, dacă voiai pâine, o coceai singur. O coceai așa cum făcuse și mama ta, din ingrediente locale, incluzând probabil cereale integrale. Nu arăta frumoasă, dar probabil că era bună.

Industrializarea ne-a adus brutăria, apoi brutăriile automate și după aceea brandul Wonder Bread: o pâine albă, rafinată, pură și mereu la fel. Wonder este pâinea

medie pentru omul mediu, pâinea căreia i se face publicitate, este promovată și omogenizată. Wonder este tipul „normal”.

În mai puțin de un secol, am trecut de la o cultură a personalului la una a industrializării – masele au ajuns la conducere.

Apoi, bineînțeles, compania-mamă a pâinii Wonder a dat faliment, reclamele au dispărut și curba lui Gauss s-a lățit. De acum, tipul „normal” nu mai înseamnă neapărat pâinea medie pentru omul mediu.

De exemplu, Daniel Leader conduce brutăria Bread Alone și câștigă milioane de dolari, vânzând de toate, mai puțin pâine Wonder. El produce pâine organică, pâine cu făină de grâu spelt, pâine din aluat dospit și pâine cu semințe de floarea-soarelui. Nu vinde doar pentru piețe de nișă minuscule, ci pentru zeci de mii de oameni, altfel normali, care cumpără din piețele fermierilor și profită de posibilitatea de a alege.

În SUA nu mai există nicio fabrică de pâine care să-și permită să mai ignore consumatorii marginali. Centrul este erodat și periferia devine forța propulsoare pentru ceea ce produc brutarii, iar noi mâncăm.

Cu toții vrem ce e cool: „Kung Fu Fighting”

Colecția voastră de muzică nu seamănă cu a nimănui. Vizita voastră la nesfârșitul „bufet suedez” de muzică se finalizează cu o listă de melodii care diferă de cele alese de alții. Consumul este interesant – ce căutăm, de ce călătorim sau despre ce conversăm – nu pentru abundență, ci pentru așa-zisele elemente de nișă.

De ce alegem o sursă de muzică în locul alteia? Pentru elementele cool.

Cory Doctorow explică astfel popularitatea partajării fișierelor de muzică: „De ce ne-a captivat Napster pe atâția dintre noi? Nu pentru că ne putea oferi melodiile din Top 40, pe care le-am fi putut asculta pur și simplu deschizând radioul, ci pentru că 80% din toată muzica înregistrată vreodată nu exista de vânzare nicăieri în lume, iar în acest procent intrau toate piesele care ne-au mișcat vreodată, toate reminiscențele muzicale îngropate în memorie, toate melodiile la auzul cărora surâdeam instinctiv.”

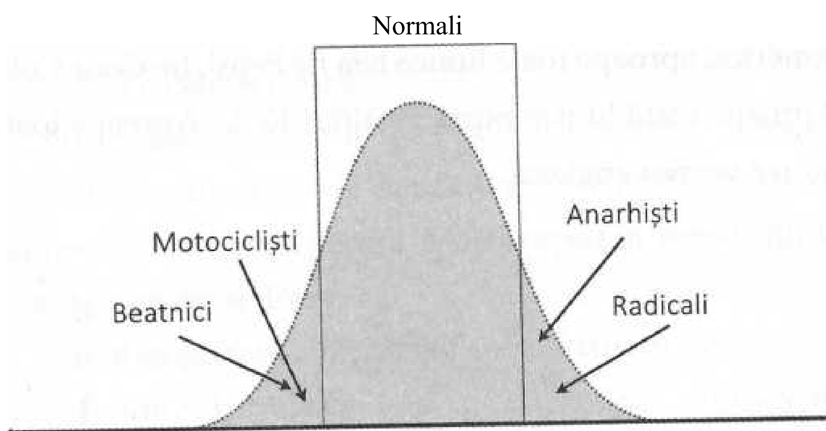
Cu alte cuvinte, nu Beatles-ii au făcut populară partajarea fișierelor (pentru că toți iubitorii de Beatles

aveau deja discurile lor). Nu, lumea a pornit la vânătoare de MP3-uri pentru „Kung Fu Fighting”, Partridge Family și Sister Sledge. Am renunțat la comoditate pentru a căuta muzica obscură care nu exista deja în casă.

Calculele au fost fundamental și permanent modificate: ați avut succes prin alimentarea și hrănirea „nișelor” așa cum le spuneam noi, nu prin impunerea forțată a normalității, indiferent cum ar fi ea definită. Tower Records nu ne-a putut satisface dorința permanentă de varietate și au dispărut.

Clopotul sau Curba lui Gauss se lățește

Distribuția unei populații are în mod frecvent forma curbei lui Gauss. De exemplu, dacă le-ați cere tuturor elevilor dintr-o școală să se așeze în linie, în ordinea înălțimii, curba care ar reprezenta numărul de copii cu aceeași înălțime ar avea forma clasică de clopot – ar fi la fel de mulți copii de 1,20 m pe cât ar fi copiii de 1,80 m, iar mult mai mulți s-ar găsi la valoarea medie intermediară de 1,50 m.



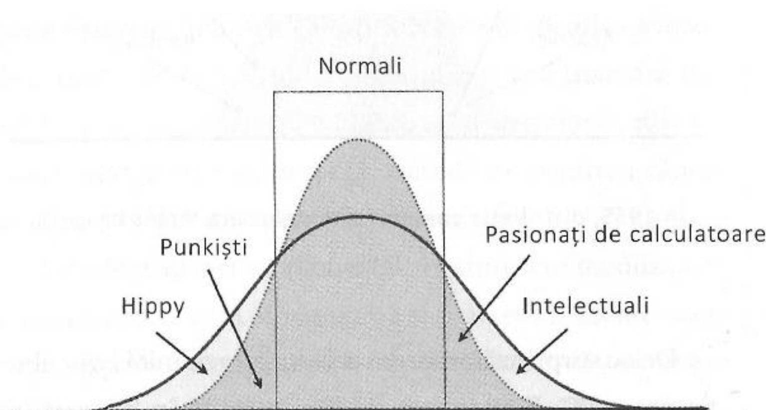
În 1955, distribuția comportamentelor era strâns grupată.

Deloc surprinzător, curba aceasta este numită „distribuție normală”. Este extrem de des întâlnită în legătură cu aproape orice fenomen ați examina (utilizarea internetului, kilometri de navetă zilnică la serviciu, lungimea părului).

Se întâmplă totuși ceva surprinzător. Apărătorii maselor, ai normalității și ai submisiunii constată că multe dintre curbele lui Gauss ce ne descriu comportamentul se lățesc.

„Clopotul” nu a dispărut, dar e diferit

Specialiștii în marketing au fost uimiți și încântați să dispună de un secol în care nu numai că piețele pe care vindeau se defineau printr-o curbă a lui Gauss destul de ușor de depistat, dar „clopotul” curbei era ascuțit. În America, aproape toată lumea bea fie Pepsi, fie Coca-Cola Aproape toată lumea purta încălțări Keds. Aproape toată lumea vorbea engleza.



În 1975, distribuția comportamentelor se lărgea.

Managementul unui restaurant cu autoservire era simplu, pentru că toată lumea consuma aceleași mâncăruri. Managementul unei agenții turistice era simplu, pentru că toată lumea voia să meargă în aceleași locuri.

Distribuțiile comportamentului rămân, dar, pentru că „ancorele” ce țineau în loc comportamentul respectiv au slăbit, „clopotele” s-au teșit, lățindu-se spre bază, aidoma unor sculpturi în gheață care se topesc.

Brandul de orez numărul unu din supermarketurile americane era cândva Carolina. Acum brandul numărul unu este „altele”. Corn Flakes obișnuia să ocupe aproape tot raftul cu cereale; în prezent, raftul acela e mai lung decât tot raionul cu alimente ambalate din supermarketul din urmă cu câteva decenii.

Automobilele obișnuiau să fie vopsite doar în negru, apoi în alte câteva culori, dar Scion vinde actualmente un automobil conceput pentru a fi revopsit și personalizat. Dorim ceea ce ne dorim.

Puteți argumenta împotriva acestui curent pe propriul risc. Puțini sunt specialiștii în marketing, politicienii, liderii religioși sau părinții capabili să se împotrivească cu succes acestui val.

Totul a început cu înghețata

Ideea a treizeci și una de arome de înghețată este ridicolă. La fel ca ideea unui magazin de vinuri cu cinci mii de sortimente. La fel ca ideea de la baza *Registrului Thomas:* o serie de volume ce enumeră toți furnizorii și vânzătorii care sunt nerăbdători să vândă firmelor uneltele de care au nevoie ca să producă orice – de la dispozitive pentru scanarea liniei de ambalare a alunelor, care să caute fragmente metalice rătăcite, până la un sistem de bandă rulantă cu 3% mai rapid decât cel pe care-l aveți în prezent.

Desigur, dezintegrarea alegerilor limitate și a maselor docile n-a început cu înghețata. Drumul spre ciudățenie a început cu curtea regală, cu presa de tipărit și cu dorința capitaliștilor de a găsi o nișă fără substituenți imediați. De îndată ce au descoperit că pot să facă profit din faptul că erau diferiți, comercianții au început să acționeze pentru a fi diferiți.

Curentului acela i s-a adăugat nașterea epocii industriale. Dacă ești manufacturier, nu doar că vrei specializare, ci chiar insiști asupra ei. Dacă o componentă nouă, un consultant nou sau un proces nou îți crește productivitatea, o să-l cumperi.

Opțiuni au existat mereu pentru cei care-și puteau permite să aleagă, dar acum tot mai mulți dintre noi (poate patru miliarde) își pot permite să facă alegeri. Oameni despre care obișnuiam să presupunem că erau prea săraci ca să conteze, prea săraci ca să merite o alegere sau ca să câștige putere de piață, descoperă că și ei au opțiuni.

Puterea îi aparține celui care face alegeri

La câțiva kilometri de Berelli, India, într-un sătuc în care un locuitor obișnuit câștigă 3 dolari/zi, am discutat cu un vânzător de fructe despre noua lui lanternă solară.

El *alesese* lanterna. El o cumpărase. N-o primise de la fabricant și nici de la vreo organizație de asistență internațională. O alesese fiindcă și-o dorise și fiindcă, potrivit calculelor sale, ea merita. Asta înseamnă că d.light, fabricantul lanternei, trebuie să se gândească cum să încânte oameni ca el, dacă dorește să câștige mai mulți clienți.

Omul acela, care putea fi considerat cu ușurință sărac, este acum bogat. Nu este bogat fiindcă ar avea tot ce își dorește și îi este necesar – nici pe departe! Nu, e bogat fiindcă poate să facă o alegere, pentru că face parte dintr-o piață căreia îi pasă de interesele lui.

Când pe lista celor îndreptățiți să aleagă puteți adăuga oameni care câștigă doar câțiva dolari pe zi, ați deschis ușa spre jumătate din lume.

Piața îi dă putere celui care face alegeri

Nu toți operatorii de fonduri speculative sunt la fel, așa cum nici toți țăranii nu sunt la fel. Orice sistem care-i tratează ca pe un grup omogen le răpește capacitatea de a fi indivizi de sine stătători. Marketingul de masă nu avea altă opțiune decât de a proceda așa, fiindcă nu exista un mod eficient de a ajunge doar la puținii clienți care ar fi putut fi interesați.

Piața însă nu mai poate să înainteze ignorând orbirea specialiștilor în marketing. Dacă oamenii aleg să interacționeze, ei câștigă putere, pentru că alegerea le aparține lor, nu specialiștilor în marketing. Dacă vreți ca eu să cumpăr de la voi, poate că ar trebui să-mi recunoașteți și apoi să-mi respectați ciudățeniile.

Pe de o parte, noi glorificăm alegerea. Dorim să putem să alegem și ne imaginăm că și alții vor același lucru. Nimeni nu spune că este greșit moralmente să preferi ciocolata în locul vaniliei sau că e egoist să fii vegetarian. În același timp însă, companiile și producătorii sunt serios amenințați de alegeri, se tem de ceea ce este ciudat și încearcă să ne determine să ne conformăm.

De îndată ce intră pe piață, consumatorii câștigă putere, deoarece puterea provine din alegere. Puterea consumatorilor este o forță nou-nouță și crește exponențial, ca rezultat al unei bogății sporite care există în paralel cu sporirea alegerilor.

Multe Curbe ale lui Gauss, nu doar una

Acum patruzeci de ani, nu era neobișnuit ca unele bestselleruri să rămână un an întreg în topul celor mai vândute cărți. Similar, filmele puteau să domine topurile luni la rând.

Pe atunci petreceam mult timp încercând să citim cărțile pe care le citea toată lumea și să vizionăm filmele pe care le viziona toată lumea.

În prezent, un bestseller este un succes doar preț de o săptămână sau două, după care apare un altul. Motivul este că nu mai vedem o singură listă de bestselleruri, ci mai multe, suprapuse. Unul după altul, triburile nominalizează diverse povești de succes. O piesă rap, apoi o baladă. Un thriller, apoi o comedie. O carte pentru studioșii în vârstă de treizeci de ani, apoi o alta pentru tinerele mămici.

Există multe curbe ale lui Gauss, nu doar una. Nouă nu ne pasă atât de mult de toți; ne pasă însă de noi – iar prin „noi" înțelegem oamenii noștri, tribul nostru, grupul nostru de interese, ciudățenia noastră –, nu de masele anonime.

Masa este pentru noi ca apa pentru pești

Am trăit atâta vreme cu prezumția masei, încât nici măcar nu observăm cât de adânc înrădăcinată este presupunerea că totul trebuie să fie normal. Această presupunere e înrădăcinată în mama care cumpără haine normale copilului ei, astfel încât ambii să se conformeze. Și este înrădăcinată în copil, căruia i se spune că nu-și poate purta pelerina Batman la școală, fiindcă restul elevilor nu poartă așa ceva. Și este înrădăcinată în elevul de liceu care vomită din cauza berii pe care a băut-o ca să se încadreze în grupul de colegi cu mințile spălate, puștii cărora li se pare că e cu-adevărat cool să facă tot ce li s-a arătat în reclame.

Am fost educați din pruncie să impunem statu-quoul. Predilecția noastră este pentru *mulți.* Vrem să le facem plăcere multora. Să le vindem multora. Să fim organizați ca să-i deservim pe mulți. Îi admirăm pe politicieni în funcție de numărul de voturi pe care le-au obținut de la cei mulți, ascultăm Top 40 ca să fim la curent cu ce ascultă cei mulți. Armata noastră este formată din mulți care se luptă cu mulți, în numele celor mulți.

Corporațiile aleg firmele de contabilitate, bazându-se pe cei mulți. Restaurantele cu autoservire îi servesc pe cei mulți, la fel ca autostrăzile pe care le construim și medicamentele în care investim.

Surpriză! Ciudații sunt acum mai importanți decât cei mulți, fiindcă acum ciudații sunt cei mulți.

Premiul de masă Mad Men

De ce sunt atât de valoroase branduri ca 7-Up, Naționwide Insurance, Alka-Seltzer și Tide?

Răspunsul este ignorat cu ușurință: mai bine de patruzeci de ani, reclamele TV au fost ieftine.

Televiziunea le-a oferit specialiștilor în marketing masa. Cumperi destule reclame și cumperi încredere, încredere și spațiu pe raft. Combinația le-a adus vânzări nu doar azi, ci și mâine.

Vreme de trei generații, televiziunea a generat o valoare mai mare decât îi costa pe cei care făceau reclamă. Reclamele nu trebuiau să fie grozave, ba nici măcar bune. Trebuia doar ca brandurile să apară în foarte multe spoturi publicitare. În mod surprinzător, relativ puțini specialiști în marketing au înțeles asta, astfel ca numărul superbrandurilor nu e nici pe departe atât de mare pe cât ar fi fost posibil. Trebuia să ai curaj să-ți cheltuiești tot numerarul disponibil pe reclame TV și puțini și-au asumat riscul ăsta.

Rezultatul discountului extraordinar? Unii specialiști în marketing au devenit dependenți de mase. Au devenit dependenți de ideea că ar putea crește, profita și obține rezultatele trimestriale prin crearea de bunuri medii pentru oameni medii, pe care să le susțină prin multă publicitate.

După care mecanismul a încetat să mai funcționeze. Brusc, televiziunea s-a scindat și, pe neașteptate, reclama n-a mai fost un chilipir. Maxima „Cheltuiește până la ultimul ban” n-a mai funcționat.

Iar asta a dus la mii de dependenți de TV, la branduri care nu știau cum să se replieze, neavând niciun plan B.

Ele sunt dependente de masă și nu mai există masă disponibilă.

Tom Harrison conduce grupul DAS din Omnicom, al doilea cel mai mare holding publicitar din lume. Iată acum și detaliul surprinzător: în mai puțin de cincisprezece ani, grupul lui Tom, care conține toate părțile nepublicitare ale companiei, componentele de service și promoționale, a crescut de la 11% la aproape 60% veniturile Omnicom.

Exact! Peste jumătate din veniturile celei de-a doua agenții publicitare din lume provin din activități care nu sunt de publicitate în masă. Jocurile au fost făcute!

Pe cine vom dezamăgi?

Poate că ședințele cele mai dificile (și adesea cel mai puțin productive) pe care le au specialiștii în marketing de masă tratează înstrăinarea unor grupuri de consumatori sau vânzători.

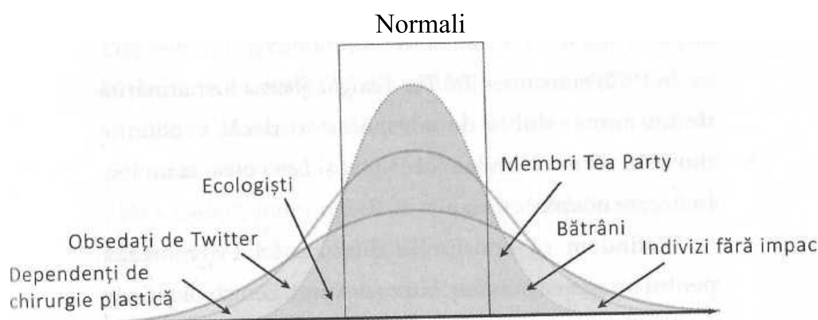
Dacă insistați să oferiți totul pentru toți, veți eșua. Singura alternativă este să oferiți ceva important unui număr redus de oameni.

Și cum faceți asta? Dezamăgind niște indivizi normali, doar ușor atașați, care, la drept vorbind, pot probabil să trăiască perfect și fără voi.

Zona de schi de la Jackson Hole are de ales: să devină încă și mai prietenoasă cu practicanții sporturilor extreme, care caută pârtii pentru experți, ori să-și reducă în mod deliberat nivelul de ansamblu, pentru a fi mai deschisă față de schiorii medii, adică față de grosul celor aflați în vacanță, care s-ar putea gândi să călătorească până acolo.

Probabil că vă puteți imagina deja argumentele. „Dacă nu vom deschide mai multe pârtii pentru începători și nu vom construi o cabană nouă, îi vom pierde pe clienții aceia, care vor merge în Aspen!” Nu e ușor să te îndepărtezi de medie, fiindcă media reprezintă masa sau promisiunea masei. Șansa de a deveni următorul produs de succes, în stil Wonder Bread/Budweiser/ Chevy, e seducătoare, însă de acum nu mai e practică. Terenul e prea aglomerat și nu există destule avantaje după ce ați construit un brand normal, un brand al căii de mijloc.

Dacă-i deservești pe *normali, îi vei dezamăgi* pe *ciudați.* Și pentru că lumea devine tot mai ciudată, asta e o strategie stupidă.



Până în 2010, distribuția comportamentului se lățise într-o asemenea măsură, încât ciudații din exteriorul cadrului era mai mulți decât normalii din interior.

Paranteza Gutenberg

Cercetători de la University of Southern Denmark au atras atenția că perioada de cinci sute de ani ai revoluției Gutenberg se apropie de sfârșit și chiar și ceva aparent atât de stabil precum cartea comercializată în masă nu va mai exista mult timp.

Posibilitatea a miliarde de oameni de a crea și de a-și răspândi propria versiune de cultură este ceva absolut nou, pe lângă care schimbările din ultimul deceniu vor părea triviale.

Oportunitatea rezidă în a fi cel pe care-l caută ciudații. Ceea ce înseamnă că și tu trebuie să fii ciudat.

Johnny Carson nu era ciudat

În 1972, emisiunea TV *The Tonight Show* a fost urmărită de un număr dublu de telespectatori decât versiunile din 2010 ale emisiunilor *Late Night* și *Leno* puse la un loc. În fiecare noapte.

Pretindem că emisiunile difuzate la TV contează pentru atragerea maselor. Nu e adevărat. Pentru că masele sunt mai puține.

Serialul *The Beverly Hillbillies* a fost înlocuit de *Mad Men.* Poți să fii critic TV dacă vrei, dar specialistul de marketing din tine trebuie să admită că de cincisprezece ori mai mulți telespectatori l-au urmărit pe Jed Clampett decât îl urmăresc pe Don Draper.

Oare oportunitatea de a captiva masele de mijloc mai există realmente?

Nu ai văzut totul

Anil Dash atrage atenția că de acum nu mai există un canon, un corpus de lucrări despre care putem fi siguri că sunt cunoscute de o persoană inteligentă cultural. Este posibil să nu fi văzut niciodată *Star Wars,* ori să fi ascultat cu atenție un concert live de Beethoven. Este perfect posibil să nu cunoaștem importanța lui Keith Hernandez, Keith Moon sau Keith Olbermann.

Înrăutățind și mai mult situația, nenumăratele varietăți, remixuri și continuări înseamnă că, chiar dacă voi știți o versiune a unei părți din canon, există o altă versiune mai bună și mai rapidă, cu care au interacționat doar pasionații. Eu dețin peste cincizeci de versiuni ale piesei „He's

Gone”, interpretată de trupa Grateful Dead, și abia dacă am trecut de suprafață.

Explozia aceasta de opțiuni și variante are un impact cultural important. Ea ne îngăduie să ne zbenguim aleatoriu, devenind tot mai ciudați la fiecare pas, căci, odată ce devenim un pic defazați, nu prea avem motive să evităm o defazare și mai pronunțată.

Câte miliarde?

Eric Beinhocker, consultant al companiei McKinsey și profesor la Harvard, a calculat că doar în New York există de vânzare zece miliarde de obiecte. Acum cinci sute de ani erau numai două sute.

Miliardele sunt prea mari ca să fie numărate, prea mari ca să fie depozitate, prea mari ca să le controlezi.

Zece miliarde de obiecte, care ne cerșesc atenția, care strigă să fie cumpărate, care abia așteaptă să fie luate acasă. Putem să fim de acord că aproape totul de pe lista asta nesfârșită e ciudat?

Digitalul nu este o umbră, ci o lumină (începeți cu internetul)

Natura interconectată a internetului (peste 8% dintre locuitorii planetei utilizează Facebookul) a depășit explozia dot-com și a sfârșit prin a influența tot ce e produs, vândut, distribuit și discutat.

Cândva a fost posibil (chiar benefic) să ignorăm propaganda digitală. Ne concentram asupra muncii și cui îi păsa dacă Oprah era pe Twitter. Acum însă e practic imposibil să interacționăm cu viitorul (sau cu prezentul) fără să determinăm felul în care interacțiunile digitale vor schimba competiția.

Chiar dacă ai fi un fermier nepriceput din statul Georgia, prețul achizițiilor tale, piața pentru bunurile pe care le produci, disponibilitatea forței de muncă necesare – toate astea sunt manipulate digital, cu mult înainte ca tu, personal, să fi intrat în scenă.

Internetul încurajează ciudățenia din două motive-cheie:

1. Reprezintă o legătură privată și ocazional publică între două persoane, în locul unei transmisiuni publice, care să fie ocazional privată. Poți să fii ciudat pe cont propriu cu mult înainte să ți se spună de către

„cultură” (cât a mai rămas din ea) că trebuie să te oprești.
2. Există un miliard de „canale” de informare, iar tu poți să-l alegi pe cel dorit. Există un șir lung de canale și cel puțin unul se potrivește definiției precise a ciudățeniei oricărei persoane (dacă nu există o potrivire, poți să pui bazele unui canal nou).

Drept urmare, există un ciclu care încurajează interacțiunile personalizate, optimizate, care-i împing pe oameni să fie indivizi de sine stătători, nu să se conformeze.

Proximitatea fizică privită ca barieră în fața ciudățeniei

În mod frecvent, adolescenții se plâng că în orașul lor nu e nimic de făcut. N-au pe cine vedea, n-au cu cine vorbi.

On-line există mereu ceva de făcut.

Timp de secole, noi am fost limitați de geografie. Obiectele pe care puteam să le cumpărăm, bisericile la care puteam sa aderăm, limbile pe care puteam să le învățam, muzica pe care puteam să o ascultăm, alimentele pe care puteam să le consumăm – toate astea erau limitate de ceea ce era disponibil fizic. Puteai să fugi cu „băieții răi”, însă doar dacă puteai să-i găsești.

În prezent, desigur, totul ne este la îndemână printr-un clic de mouse.

Poți sa urmezi o dietă raw-vegană, fără să locuiești în preajma unui magazin cu mâncare sănătoasă. Poți să te alături zoroastrienilor, fără să locuiești în India. Poți să susții un partid politic, fără să ai activiști în cartier.

De îndata ce înlăturăm proximitatea fizică privită ca factor de obturare, unica barieră în calea ciudățeniilor este alegerea.

Suntem deja obișnuiți cu Curba lui Gauss

Specialiștii în marketing inteligenți n-au tratat niciodată piața (orice piață) ca pe ceva unic. Dimpotrivă! Se știe (datorita lui Everett Rogers și altora) că piața conține pasionați, obsedați, utilizatori timpurii, utilizatori întârziați, iar în mijloc sunt masele.

Dacă examinăm inevitabila fragmentare și difuziune a masei, merită să facem un scurt ocol pentru a vedea cum funcționează ciclul de viață al adoptării produsului.

Îmi place să utilizez piața video ca pe un mod simplu de vizualizare a acestui ciclu de viață. În stânga, pe panta scurtă care duce spre clopotul curbei, se află utilizatorii timpurii, cei care vizionează toate materialele video pe un iPad. Cândva, ei au folosit Tivo, care acum e însă demodat.

În centru, clopotul curbei constă din cei care utilizează un DVD player pe care l-au cumpărat cu 80 de dolari din Walmart. Iar în dreapta sunt întârziații. Ei sunt cei care au și acum videorecordere.

Când apare o entitate nouă, ca Netflix on Demand, ea trece adesea prin curba lui Gauss. Primii utilizatori au fost video pasionații, tehno pasionații sau cei aflați în căutare de jucărioare cool. Ei și-au anunțat prietenii, oamenii care sunt prea ocupați (sau așa se autoconsideră) ca să bage în seama chestia asta nouă. Dacă e grozavă, o vor folosi și ei.

Trebuie subliniat că ambele grupuri caută beneficii diferite. Pasionații definesc termenul „grozav" ca reprezentând ceva nou, interesant și demn de luat în seamă. Pe de altă parte, prietenii lor din centru definesc termenul „grozav" ca reprezentând ceva mai ieftin, mai rapid și mai fiabil.

Bineînțeles, întârziații așteaptă până se defectează produsul pe care-l dețin deja, după care, fără să aleagă, încep șovăielnic să folosească altul un pic mai nou.

Pe măsură ce clopotul curbei se lățește, pasionații devin și mai ciudați. Ei nu mai vor doar chestia cea nouă, ci vor versiunea ei beta. Nu mai vor doar chestia cea nouă, ci vor o vor pe aceea care să fie atât de nouă, încât ceilalți pasionați nici măcar să nu fi aflat de ea. Un pasionat de denim poate să se specializeze – denimul nu e suficient, trebuie să fie denim tivit sau, mai bine, denim tivit din Japonia.

Sunt oare unele dintre aceste microsegmente îndeajuns de mari pentru a se putea trăi de pe urma lor? Posibil că nu. Totuși, pe măsură ce piața devine tot mai adresabilă și non-anonimă, eficiența câștigată îi compensează din plin dimensiunea redusă. În loc să ajungeți la 5% din pasionații aflați în segmentul vostru, combinația de marketing de permisiune și conexiunile triburilor v-ar putea îngădui să

ajungeți la 20%. Piața poate fi mult mai specializată (și astfel mai mică), dar cota voastră va fi mai mare.

Nu produsele sunt cele care contează

O parte atât de însemnată din marketing și din cultură se referă la consum, deoarece acolo sunt banii. Noi măsurăm, reglăm și îmbunătățim felul în care cumpărăm și vindem, pentru că este firesc, cel puțin într-o societate în care banii sunt ceea ce măsurăm și încercăm să creștem.

Însă nu pentru consum ne aflăm aici, nu el este esența. Exact același sistem dinamic ce schimbă lumea marketingului schimbă și felul în care ne autoguvernăm, în care ne creștem familiile și ne îngrijim propria sănătate. Curba lui Gauss (și extinderea ei prin lățire) ne impactează ideile și cultura, indiferent dacă achiziționăm, vindem sau doar, pur și simplu, trăim.

Lecția desprinsă de aici? Oamenii și legăturile dintre ei surclasează dezideratul scalei corporatiste.

Obiectele îndepărtate pot să pară mai normale decât sunt în realitate

Când vedem în depărtare pe cineva care face jogging, creierul completează elementele lipsă. Nu ne imaginăm un gigant cu păr roșu, cu un combinezon galben-verzui și surâsul lui Cameron Diaz. De la depărtarea respectivă, completăm elementele lipsă închipuind imaginea prototip a alergătorului, cea pe care o utilizăm întotdeauna când e vorba de cineva care face jogging. Orice altceva pare o risipă de timp și de efort.

Pe măsură ce ne apropiem, intervine realitatea. Alergătorul nu e un arhetip, ci o persoană în carne și oase. Scundă poate, cu un singur picior sau șchiopătând sau îmbrăcată în haine de stradă. Examinat de aproape, aproape oricine e ciudat.

Asta e cheia: *examinat de aproape.* Realitatea comunității digitale este că oamenii pot să fie acum examinați de aproape și internetul ne îngăduie să ne concentrăm asupra tuturor, simultan.

Întrucât nu avem nevoie de scurtătura arhetipurilor, a standardelor și a substitutelor, nu avem de ales decât să acceptăm adevărul ciudățeniei.

Valorile medii sunt pentru specialiștii în marketing care nu dețin destule informații ca să fie preciși.

Forțele în favoarea normalilor

- Media de mari dimensiuni
- Producătorii
- Francizele
- Furnizorii mari de servicii
- Multe religii organizate
- Politicienii
- Instituțiile care aplică legea
- Companiile de expediție

Există nenumărate excepții, în primul rând printre excentricii care au ales să-i deservească pe ciudați. Realitatea este că multe companii care caută să-și domine piața ar prefera ca noi să urmăm pur și simplu planul impus maselor.

Compania Apple e fericită când toată lumea (toată lumea!) vrea să cumpere noul model de iPod. Administrația pentru securitatea transporturilor e fericită când toată lumea (toată lumea!) vrea și îi urmează instrucțiunile. Serviciul de taxe și impozite ar prefera ca toate declarațiile voastre fiscale să se încadreze în formularul 1040EZ, iar procesarea lor să dureze doar câteva minute. Și puteți să puneți pariu că marii plătitori de publicitate pe piața de masă și rețelele TV ar fi încântate dacă toți telespectatorii ar urmări aceeași emisiune în același timp.

Am început să folosesc cuvântul „fabrică" pentru a defini orice efort organizațional care se clădește în jurul unor interacțiuni repetate și al maselor. Dacă aveți nevoie de o hartă și de un manual, asta se datorează probabil faptului că puneți la cale o afacere sau o campanie care se fundamentează pe o astfel de fabrică. Dacă excepțiile reprezintă o problemă, asta se datorează probabil faptului că faceți muncă de fabrică. Și, cel mai clar, dacă vreți să angajați ieftin, să găsiți muncitori ieftini și ascultători, înseamnă că probabil conduceți o fabrică.

Fabricile au rolul lor. Ele generează lucruri precum o ședere de calitate într-unul dintre hotelurile Holiday Inn, o cursă aeriană care aterizează la timp sau un DVD player care costă 30 de dolari și funcționează de fiecare dată.

Însă fabricilor nu le plac ciudații. Problema este așadar să înțelegeți de partea cui vă aflați.

Trei (noi) forțe în favoarea ciudaților

- Explozia de bogăție materială
- Explozia de opțiuni media
- Explozia de opțiuni în materie de cumpărături

Asta e tot. Dar e suficient.

Am ajuns să fim atât de captivați de media, încât uităm cât de mult ni s-a insinuat ea în existența de zi cu zi.

Internetul ia impactul media și-l amplifică. (Internetul este primul mediu care nu numai că ne trage de mânecă, dar ne și facilitează posibilitatea de a reacționa.)

Folosim internetul la serviciu, îl purtăm în buzunar, îl verificăm în timpul meciurilor de fotbal. Interacționăm non-stop cu toate formele de media – doar că nu cu acele forme la care au sperat cei din mass-media.

Apoi ajungem la Google și la redefinirea shoppingului. În trecut nu era posibil (și cu atât mai puțin simplu) să cumperi lenjerii din latex, să angajezi redactori care să lucreze în sistem freelance sau să găsești un magazin de vinuri pe aceeași stradă cu clientul tău din Florida. N-avea rost să compari prețurile pentru tipărirea de cărți de vizită – pur și simplu, nu merita să-ți pierzi timpul.

Acum putem să găsim orice. Și dacă putem să găsim ce căutăm, putem să cumpărăm acel ceva, să ne rugăm lui, să interacționăm cu el, să îl contrazicem, să îl împărtășim cu alții și să avem o relație cu el. Indiferent ce înseamnă *el.*

Mai bine: putem să facem noi înșine acel ceva. Putem să ne creăm propriile cărți, albume foto și software-uri. Putem să concepem în detaliu un obiect 3D și să-l scoatem la imprimata de acasă sau putem să expediem schițele unei fabrici, care să-l producă pentru noi.

Forțele normalului nu au habar cum să învingă această conștientizare a propriei identități, acest sanctuar al ciudățeniei noastre. Ele vor încerca, totuși e greu de crezut că vor ajunge să reprezinte o tabără pe care să merite să pariezi.

Două hoteluri

Prietenul meu Chip a lansat un lanț de hoteluri în zona San Francisco. A început acum douăzeci și cinci de ani și fiecare hotel a fost personal și autentic – și diferit. Puteai să intri într-un hotel și să exclami: „Uau, ăsta sunt eu, locul ăsta mă descrie pe mine!” Sau: „Ce naiba e asta?”

Detaliile erau potrivite. Phoenixul se afla în zona rău famată a orașului San Francisco și nu era nici măcar un hotel, ci un motel, cu o piscină pictată manual și petreceri toată noaptea. Era locul preferat al Lindei Ronstadt; când era în turneu și ajungea în oraș, închiria tot motelul pentru trupa ei.

Pe măsură ce curentul boutique-hotelurilor mici, elegante și luxoase s-a metamorfozat și a crescut, unii dintre hotelierii care se adresau pieței de masă (precum cei din lanțul Hyatt) au decis: „Astea sunt hoteluri ieftine, cu prețuri relativ mari. Ia să mai eliminăm din ele și să înhățăm o parte nouă din piața de masă.” La urma urmelor, puteau să renunțe la cadă, la oglinda pentru bărbierit, la biroul scump, la spălătoria internă.

Scriu cuvintele astea la un birou aflat în camera pe care am închiriat-o în hotelul Andaz, din Los Angeles, care reprezintă tentativa lanțului Hyatt de a se adresa ciudaților. Atât doar că locul nu e ciudat, cel puțin nu pentru mine. *Nu e tocmai în regulă.*

Albumul Beatles, înrămat și etalat pe perete, e puțin cam prea predictibil. Guma de șters micuță, pe care scrie „Vai!”. Pachetul de hârtie de scris prea inteligent, care a fost conceput de un comitet, nu de o persoană căreia îi pasă. Totul e opera unui specialist în marketing de masă, care încearcă să satisfacă minoritatea cool, în loc să fie opera unui minoritar cool, care să se adreseze celor din tribul lui. De-asta relația nu funcționează.

Nu funcționează pentru că, deși au rezolvat chestiunile de suprafață, ușoare și necostisitoare, ei au eșuat în munca grea de a fi ciudați și de a îmbrățișa ciudățenia. A rezultat un soi de „ciudățenie pentru mase”, nu opera unei ființe umane adevărate, cu interese proprii. Aici nu există riscuri. Nu există nici umanitate. Până și cei care scriu la biroul ăsta urmează un scenariu, *pretinzând* că sunt ciudați; ei nu fac parte dintre noi, cei cu adevărat bizari, excentricii sofisticați pe care încearcă să-i atragă hotelul.

Paradoxul este că masele la care țintește Hyatt, cele care ar prefera ciudățenia falsă în locul ciudățeniei autentice, nu vor locui nici ele aici, nu vor vorbi despre locul ăsta și nu-l

vor căuta. Nu, ele preferă normalul autentic, nu normalul fals.

Deși alegerea și autodeterminarea continuă să triumfe, nu poți să profiți de ele *pretinzând* că nu ești un specialist în marketing de masă. De fapt, trebuie *să încetezi să mai fii* un specialist în marketing de masă.

Harry Potter și masele nedumerite

Filmele cu Harry Potter încep să ruleze întotdeauna de pe poziția 1, a celui mai popular film din Statele Unite. Și mulți oameni merg să le vadă exact din motivul ăsta. Ele aparțin tribului de masă, aparțin „tuturor".

În adâncul sufletului, multora dintre noi le place să facă orice fac alții.

De aceea funcționează industria modei. De aceea există melodii pop. De aceea toate companiile din Fortune 500 folosesc politici de resurse umane similare. Te simți bine făcând parte din turmă.

Cu excepția…

Cu excepția cazurilor când nu te simți bine. Cu excepția cazurilor când am prefera să vedem un film non-american, să mâncăm pește crud, să instituim un sistem ROWE („mediu de lucru orientat doar spre rezultate") la birou.

De aici și conflictul.

De multă vreme, specialiștii în marketingul de masă au deținut atuurile. De exemplu, marile studiouri cinematografice controlau sălile de cinema și un film de succes putea să ruleze trei luni. Deoarece nu existau complexurile de tip multiplex și magazine pentru închirieri video ca Blockbuster, vedeai ce se proiecta sau nu vedeai nimic.

Mitul pieței de masă se năruie. Drept urmare, căutăm rarul produs de succes global cu un soi de nostalgie. Urmărim Super Bowl, nu atât pentru meciurile în sine, cât pentru a ne reaminti cum era când tot ce făceam noi era tot ce făceau și ceilalți.

E adevărat că vrem să fim parte dintr-un trib. Nu e însă adevărat că acela trebuie să fie supertribul, unicul trib de masă, centrul curbei lui Gauss. De fapt, ceea ce ne dorim cu adevărat e propriul nostru cerc mic de oameni asemenea nouă.

Mobilitatea e pe atât de ciudată pe cât devine media

Mass-media însemna trei posturi de televiziune. Există probabilitatea reală să captezi toți telespectatorii.

Televiziunea prin cablu a divizat totul în douăzeci, treizeci sau patruzeci de „silozuri”.

Internetul a făcut un pas mai departe. Acum există un miliard de site-uri web, alături de interacțiunile asincrone de felul mesajelor e-mail.

Însă mobilitatea este cea mai ciudată dintre toate. Asta pentru că, la „silozul” meu (doar al meu), adaug timpul (vreau ori acum, ori niciodată) și locul (vreau ori aici, ori deloc). Acceptarea rapidă a dispozitivelor mobile este dovada suplimentară că oamenii vor să se conecteze cu tribul lor (cu prietenii lor de pe Facebook, cu cercul lor Foursquare, cu amicii cu care schimbă frecvent SMS-uri) într-o măsură mult mai mare decât vor să interacționeze cu lumea medie (normală). Recompensări mobile, aici și acum, gândire îndreptată exclusiv către mine, care reprezintă o anatemă pentru specialistul în marketing care se bazează pe fabrică și caută masele.

> Întrucât fiecare piață este acum o piață formată dintr-un singur client și o piață a momentului imediat, specialistul în marketing nu are alternativă, nu poate decât să renunțe la toate trucurile pe care le-a folosit ca să atragă masele.

Dacă stau la colțul dintre străzile Houston și Greene, la ora 15, ceea ce îmi doresc exact acolo și exact în momentul acela e singurul tip de media pe care sunt dispus să-l consum. Nu vreau să aud despre oferta specială de la Gap sau despre o modalitate de a reduce cheltuielile cu compensațiile angajaților companiei mele. Nu, eu vreau doar să știu unde pot să găsesc un sorbet de ciocolată în următoarele trei minute.

Puteți fie să respingeți ideea aceea ca fiind prea ciudată, fie să mergeți pe mâna mea (și a unui miliard de alți ciudați ca mine, care nu sunt tocmai chiar ca mine). Alegerea vă aparține.

Jenss și cele trei costume

La vârsta de treisprezece ani am avut nevoie de un costum. Eram supraponderal și scund pentru vârsta mea.

Unicul loc din Buffalo de unde puteai să cumperi un costum de haine era magazinul Jenss. Să fiu sincer, nu mai țin minte din ce alt loc mai puteau să cumpere cei din Buffalo haine, pentru birou sau pentru petreceri; din câte știu, aveai de ales între Jenss sau nimic.

„Avem trei costume pe măsura ta”, mi s-a spus mie și mamei, care mă însoțea.

Costumul urât, costumul mai urât și costumul care nu-mi venea.

„Momentan, pur și simplu ei nu fac costume pe măsura sau în stilul tău.”

Habar nu aveam cine erau „ei”. Știam că nu aveam în oraș magazine Brooks Brothers, Men’s Wearhouse, Syms sau Macy’s pe care să le vizitez. Trei costume, iar *ei* nu erau interesați să croiască unul pe care să-l port cu plăcere.

Motivul era logic, chiar dacă nu-mi convenea: era firesc ca ei să se adreseze centrului pieței. Era prea riscant și prea costisitor pentru ei să creeze costume pentru puști scunzi și obezi. De ce să se obosească? Nu erau multe alte firme care să concureze între ele ca să-mi atragă atenția.

Deși amintirea asta e încă proaspătă în mintea mea, azi ea e rizibilă. În orice oraș cu un mall (sau cu o conexiune la internet), numărul de opțiuni se apropie de infinit. Există costume cu vestă din poliester, ce par desprinse dintr-un film *Superfly,* există costume croite manual în Mexic, făcute pe comandă, la prețul de 350 de dolari, dar există și din cele mai ieftine, produse în Thailanda.

Dacă nu ai decât un picior, poți să cumperi un singur pantof de la Nordstrom, on-line. Compania se va ocupa de găsirea unui cămin și pentru cealaltă jumătate a perechii.

O explozie de bunuri, o explozie de comercianți și o bătălie brutală pentru cota de piață i-au determinat pe „ei” să regândească aspectul pieței. Au înțeles că masa, centrul curbei lui Gauss, este excelentă dacă poți să ajungi la ea, totuși puținii clienți rămași în centru nu sunt suficienți. Proporția clienților cool e prea mică.

TGI Fridays sosesc în Union Square (lupta dintre mase și ciudați)

Union Square din New York este locul unde banii se întâlnesc cu ciudații. Aici se află cea mai mare piață

ecologică din New York, cel mai popular restaurant, conform ratingurilor Zagat, și o serie în permanentă schimbare de galerii de artă. Tot aici a funcționat și Zen Palate, un mic lanț de restaurante chinezești vegane.

Chiria a crescut prea mult, Zen Palate n-a putut să facă față și a fost înlocuit de un avatar de lanț, TGI Fridays.

Aparent, ciudățenia nu e suficientă. Nu de data asta.

Criza proprietăților imobiliare susține normalitatea. Într-o confruntare dintre cineva care luptă pentru indivizii cool și cineva care culege resturile maselor aflate în centru, cel de-al doilea va câștiga dacă există spațiu doar pentru unul.

Schimbarea: proprietățile imobiliare contează mai puțin. Criza contează mai puțin. Alegerile contează mai mult.

În lumea de dincolo de universul imobiliar există spațiu pentru mai mult decât doar unul.

Centrul se scindează și apoi se rescindează. Nimeni nu are masa pe care vrea s-o aibă, iar, în lumea nesfârșitelor opțiuni, asta înseamnă că vor prospera cei îndeajuns de curajoși încât să caute ciudățenia.

Fluxul și refluxul ciudățeniei și normalității

Normalul duce la normalitate. Pe măsură ce regimurile de guvernare totalitare, brandurile sau chiar organizațiile din societate încep să capete putere, ele cer mai multă supunere. Cei care fac parte din tribul normalilor înțeleg că puterea lor va crește dacă îi pot sili și pe alții să se supună.

Pe măsură ce populația devine mai supusă, cei de la conducere câștigă putere. Fabricile descoperă că pot să obțină mai multă productivitate de la muncitorii care fac ce li se spune, iar specialiștii în marketing se bucură de beneficiile capacității de a prezice răspunsul maselor.

Așadar cei puternici cheltuiesc bani, media și autoritate pentru a-și asigura obediența maselor, până când obediența se apropie de valoarea ei maximă.

Apoi se întâmplă ceva interesant – grupuri mici de oameni descoperă că pot să câștige putere și să-și mărească satisfacția fiind ciudați. De aceea ei se desprind. Mâzgălesc graffiti cu spray-urile pe ziduri, demarează propriile lor proiecte sau vorbesc mai răspicat.

Iar ciudățenia duce la ciudățenie.

Ciudații ne oferă tuturor un exemplu. Ei ridică ștacheta; prin acțiunile lor ne arată că, de fapt, suntem programați să

creăm noul, nu să ne supunem cuiva aflat la o mie de kilometri depărtare.

Acolo ne găsim noi, priviți ca o cultură, în clipa de față – în partea ascendentă a curbei lui Gauss. Fără doar și poate, pe drum vor exista hopuri. Va avea loc un șoc, un incident, o revoluție și, pentru moment, vom redeveni oițe. Dar nu pot decât să sper că asta nu va dura.

TV versus Boing Boing

Televiziunea care se adresează pieței de masă are o problemă imobiliară. Există doar câteva posturi, așa că, precum proprietarul din Union Square care a vândut unui lanț, rețeaua TV vinde masei, de fiecare dată.

Până și televiziunea prin cablu cere „silozuri” uriașe. Food Channel este fericit să difuzeze doar emisiuni despre mâncare, dar muncește din greu pentru a se adresa maselor de telespectatori, nu celor aflați în minoritate. Mai mult decât orice, ei caută confortul, oferind ceva care a existat probabil ieri și va exista și mâine, pentru că nu vor să piardă fragilul control pe care-l au asupra acelor telespectatori (și agenții publicitare) pe care i-au amețit creându-le un sentiment de securitate.

Există un motiv pentru care ESPN pare întotdeauna la fel. Sportul se poate schimba, oamenii se pot schimba, dar, când urmărești postul ăsta, retrăiești aceleași senzații la infinit.

De asta americanii urmăresc treizeci și patru de ore de televiziune pe săptămână. Noi liniștim prin mase.

Vizitați orice hotel de expați din orice loc îndepărtat. Va avea desigur un bar, iar în spatele lui veți vedea un televizor. Există șanse foarte mari ca el să fie deschis pe postul ESPN și ca zeci de oameni să-l urmărească atenți. Așa arată pentru mulți dorul de casă – e confortul de a vedea personaje familiare, practicând un sport familiar.

Boingboing.net, un site web înființat de Mark Frauenfelder, folosește o altă abordare. Dacă există ceva ciudat, ei îl vor pe site-ul lor. Dacă există ceva diferit, e bine. Dacă există ceva nou, e bine. Dacă există riscul să eșueze, e bine.

Zece minute petrecute pe Boing Boing îmi reamintesc că lumea este în schimbare, se mișcă și devine mai ciudată. Mă incită. Zece minute petrecute pe ESPN mă adorm.

Unul se adresează creatorilor, iar celălalt se adresează celor care caută siguranță (și nostalgie), cel puțin pentru moment.

(Ceva demn de notat: cu ani în urmă, ESPN era considerat excentric și bizar, în niciun caz un post TV în care să-ți investești dolarii pentru publicitate. Centrul continuă să se topească.)

Masa și domnia unei educații normale

Văzut din depărtare, totul pare cam la fel. Dacă trebuie să educi anual patru milioane de elevi, nu ai realmente de ales decât să-i vezi de la distanță. Priviți de aproape ei sunt prea aproape ca să-i vezi pe toți.

E de înțeles că administratorii școlari, autorii de manuale, consiliile de administrație și tot restul complexului educațional-industrial sunt ușor copleșiți. Ei abordează situația optând pentru normal și retrăgându-se foarte mult, ca să-i poată vedea pe toți elevii pe care trebuie să-i deservească.

Normal înseamnă majoreta drăguță cu note bune și destule activități extrașcolare ca să pară echilibrată. Normal înseamnă fotbalistul popular, care definește cine face parte din grupul Cool și care participă la cursuri destul de frecvent ca să nu dea un exemplu prost (dar care pufnește la ideea de a renunța la timpul petrecut cu prietenii lui ca să obțină note mai mari). Normal înseamnă puștiul normal, care face ce i se spune, învață din greu și-și ia studiile în serios (puștiul ăsta e o ficțiune).

Noi îi comparăm pe ceilalți puști cu cei normali. Le spunem că, cu cât se vor apropia mai mult de idealul normal, cu atât mai puțină presiune vom pune asupra lor pentru a se conforma. Ne organizăm profesorii, lecțiile și sistemele în jurul acestui normal. Sigur că da, facem rabaturi pentru cei cu adevărat inteligenți (cei anormal de inteligenți, care urmează clase speciale, care sunt ovaționați la absolvire și primesc invitații de înscriere la MIT) și pentru cei cu dizabilități (care sunt ignorați sau urmăriți ori care uneori, în timp ce ne autofelicităm pentru asta, sunt introduși în curentul principal al societății).

Sistemul normal de educație are nevoie de exact doisprezece ani pentru ca un elev normal să absolve școala publică. Educația normală este clădită în jurul unei programe standard, în care trebuie să se încadreze toți.

Dacă înaintezi prea mult, ne stresezi pe toți – termină, puștiule! Dacă rămâi prea în urmă, te neglijăm, te reprocesăm, îți oferim o altă șansă de a continua în același program.

Văzuți din depărtare, aceste patru milioane de oameni sunt de fapt, în mare parte, normali. În mod cert, mai bine de jumătate dintre ei sunt îndeajuns de aproape de centrul pe care l-am definit pentru ca noi să-i putem deservi mulțumiți, să-i răsplătim și să-i deplasăm prin sistem fără a fi. Foarte atenți cine sunt ei sau de ce au nevoie. În felul ăsta, personalul este eliberat pentru a-i trata pe excentrici, pe cei care bagă bețe în roțile eficienței noastre.

Puștiul lent, puștiul rapid, fata care vrea să facă parte din echipa de fotbal – toți aceștia sunt excepțiile, excentricii, ciudățeniile care trebuie eliminate.

Corporațiile care au nevoie de angajați încearcă să-i găsească pe cei normali. E mai ușor așa. E mai ușor să angajezi și să instruiești oameni noi, care au avut rareori probleme de adaptare, nicio problemă în a urma instrucțiuni și nicio problemă în a executa ordine.

Îi încurajăm pe copii, pe părinți, pe profesori și pe antrenori să ne ajute să impunem cu forța normalul acesta de mijloc. Bătăușii cu aere de superioritate – cei care-i persecută pe excentrici, pe puștii homosexuali, pe visători, pe pasionații de matematică, pe artiștii plastici – nu fac decât să se comporte copilărește. *Relaxați-vă!* Antrenorii care-i țin pe bancă pe elevii care au mai mult entuziasm decât talent sportiv – *străduiește-te mai tare, puștiule!* Profesorii care capătă clase cu atât de mulți elevi, încât nu pot să se concentreze decât asupra elevilor mediocri, evitându-i sau abandonându-i pe cei care nu pricep îndeajuns de repede.

Reforma educației tinde să se concentreze așadar asupra ridicării ștachetei pentru cei din mijloc. La urma urmelor, mijlocul este motivul pentru care am început școala: ca să ne populăm cultura cu normali.

Establishmentul vede din depărtare acest grup, acest smârc uriaș de omenire care pare că necesită o asanare. Spunem că trebuie să renunțăm la școlile care nu pot scoate destui elevi obedienți. Spunem că trebuie să-i testăm mai riguros pe elevi, să aflăm care dintre ei n-au acceptat sau n-au internalizat învățătura oferită, pentru ca astfel să rafinăm centrul, asigurându-ne că, așa cum ni s-a promis, normalii nu ne vor crea surprize.

Astfel, fabrica-pentru-producerea-de-normali lucrează peste program ca să-i igienizeze, să-i integreze și să-i disciplineze pe copiii noștri întru normalitate.

Văzută de aproape, normalitatea dispare

Marii specialiști în educație au descoperit însă că nu există o aglomerare de normal. Nu există un centru al curbei, nu există un grup de elevi care să nu aibă nici probleme, nici talente, nici griji. În realitate, există milioane de „silozuri”, milioane de indivizi și de grupuri mici care învață diferit, gândesc diferit și visează diferit.

Ce vom face cu patru milioane de copii ciudați? Anual!

Când un puști de șase, șapte sau opt ani este dotat pentru gândirea vizuală, de ce să-l reprimăm și să-l silim să facă fracții aritmetice?

Când un adolescent nu vrea decât să organizeze și să rezolve probleme interesante, de ce să-l obligăm să învețe pentru examenul de treaptă?

Când standardul unei școli este definit ca mediocru, de ce să nu-l lăudăm și să nu-l ajutăm pe elevul care vrea să iasă din standard și să facă lucruri eroice?

Problemele cu care se confruntă sistemul educațional nu sunt cauzate de bani, ci de distanța noastră față de ele. Deconectarea este cauzată de dorința noastră ferventă pentru o revenire la normal, un normal pe care nu l-am avut, de fapt, niciodată.

De ce suntem mirați că într-o lume plină de schimbări, abordarea asta statică, bazată pe trecut, nu prea dă rezultate?

În afara standardului: o soluție simplă pentru sistemul educațional

O abordare diferită a educației e aproape imposibil de conceptualizat și aparent imposibil de transpus în realitate.

Alternativa simplă la sistemul nostru deteriorat de educație este să îmbrățișăm ciudățeniile. Să abandonăm normalitatea. Să recunoaștem că fabricile noastre n-au nevoie de atâtea rotițe, de atâția muncitori obedienți, de atâția oameni doritori să lucreze ieftin.

E simplu, dar nu e ușor.

Nu e ușor, fiindcă tot ce e ciudat nu e simplu de înțeles. Nu putem să producem elevi în masă, când trebuie să

lucrăm cu ei individual sau în grupuri restrânse, cu gândire similară. Nu putem să-i facem pe copii obedienți, dându-le teste, deci nici sistemul educațional nu poate fi abordat cu o mentalitate de fabrică.

Nu, nu e deloc ușor.

Când ne gândim pe cine plătim cu cei mai mulți bani, pe cine vrem să angajăm, pe cine aplaudăm, urmăm și emulăm, adulții respectivi sunt excentricii, ciudații. Oare ei au ajuns acolo fiind elevi normali în școală, pentru ca, după aceea, ca prin farmec, să se transforme în Yo-Yo Ma sau Richard Branson? În niciun caz.

Poveștile multor excentrici sunt remarcabil de familiare. Nu le-a plăcut conformismul școlii. S-au luptat. Au suferit. Au supraviețuit. Iar acum sunt venerați.

Ce s-ar întâmpla dacă școlile noastre (și cei care le conduc și le finanțează) ar renunța să mai ia în considerare masele și ar începe să caute ciudățenia? Ce s-ar întâmpla dacă ele ar recunoaște că mai multă supunere nu înseamnă o școală mai bună, ci doar una mai ușor de condus?

Soluția propusă de mine este simplă. Nu irosiți timp și bani împingându-i pe copii în direcții în care nu vor să meargă. În loc de asta, descoperiți ciudățeniile în care excelează și încurajați-i să le cultive. Apoi dați-vă deoparte.

Ciudățenia și fericirea

Ce anume se asortează cel mai bine cu fericirea? Bogăția? Semnul zodiacal în care te-ai născut? Frumusețea?

De fapt, Ronald Inglehart și alți cercetători consideră că, la nivelul întregii lumi, capacitatea de a fi ciudat, libertatea de a alege și abilitatea de a te face auzit sunt factorii care se armonizează cel mai bine cu fericirea. Indiferent de venituri, de rasă ori de geografie, oamenii devin fericiți când îi lăsăm să aleagă dintre lucrurile importante pentru ei. Mai multe tipuri de jeanși nu-i fac, desigur, mai fericiți, în schimb sunt mai fericiți dacă pot să trăiască unde vor, să spună ce simt, să-și exprime dorințele și să aleagă o anume cale.

Ciudățenia e peste tot

Uneori uităm să ne sinchisim. Uneori nu ştim s-o vedem.

Dar ea e acolo și în fiecare zi capătă din ce în ce mai multă forță.

Sunt atât de mulți

Când priviți orice formă de media, când vizitați un oraș sau citiți ziarul, se pare că numărul „celorlalți" e mult mai mare decât în trecut.

Instinctul nostru de a reveni la normal (amintirile noastre dragi despre un normal care n-a existat niciodată) este un răspuns natural la spirala tot mai largă a ciudaților care ne înconjoară. Mitul uniformității pe care specialiștii în marketing ni l-au vândut acum o generație pălește. Această destrămare a marginilor sporește dorința triburilor de a sistematiza, de a-și reaminti ce înseamnă să fii normal, de a nu vedea periferiile, dar de a simți că poate toți sunt normali, cel puțin pentru o vreme.

Unii se simt mai confortabil crezând că nu există margini, că peste tot e exact ca acolo unde se află ei. Ei sunt normali, toți sunt normali, iar ignoranța lor înseamnă beatitudine. Dacă toți ar putea fi pur și simplu normali (ca ei), atunci ei ar fi mai fericiți.

Sentimentul ăsta e exact opusul celui simțit de oamenii care participă la congresul rebusiștilor, la turneul de rodeo profesionist al femeilor sau la evenimentele interactive de tip Maker Faire. Aici e vorba despre excentrici, despre cei care anterior au fost singuri, dar care acum se adună laolaltă ca să-și consolideze mișcarea emergentă. Ei sunt perfect conștienți de faptul că lumea lor nu se extinde la nesfârșit; de fapt, s-ar putea să nu depășească prelata cortului în care stau în clipa asta.

În ambele cazuri însă este exercitată puterea tribală. Ciudățenia face parte din natura omului, dar și solitudinea e tot omenească. Conflictul dintre conformare și ieșire în evidență se regăsește în chiar miezul ființei noastre.

Triburile sunt alimentate de dorința noastră permanentă de a evita solitudinea. Ciudățenia (care în trecut era o scurtătură spre solitudine) e acum alimentată de aceleași triburi care luptau împotriva ei.

Și ciudații au o obligație

Dacă specialiștii în marketing se vor adresa marginalilor, atunci aceștia din urmă trebuie să se implice, să cheltuiască bani și să fie vocali. Da, vor trebui să se comporte mai puțin ciudat și să se organizeze în triburi dornice să intre în contact cu lumea exterioară.

Dacă vreți ca pe Broadway să se joace piese noi și interesante, trebuie să cumpărați bilet când ele sosesc, chiar dacă piesa următoare nu e în genul popular și nu a câștigat premiul Tony. Dacă vreți ca specialiștii în marketing să facă exact ce vreți, trebuie să le spuneți ce vreți. Iar apoi țineți-vă promisiunea și cumpărați acel ceva pe care ei îl produc.

Motivul pentru care muzica clasică se află în pericol e foarte simplu. Cei care afirmă că o iubesc au încetat să mai cumpere bilete și discuri. Nu ne-a mai rămas nimic, decât „greatest hit"-urile lui Beethoven, fiindcă oamenii care ar trebui să iasă la lumină, ca reprezentanți ai marginalilor, preferă să se lamenteze și să nu facă asta.

La cealaltă extremitate a spectrului cultural există o succesiune interminabilă de noi dispozitive tehnice, fiindcă ele sunt cumpărate de tehno pasionați. Dacă vă organizați și augmentați tribul, specialiștii în marketing vor sesiza.

Consumatorii dețin mai multă putere decât oricând în trecut. Ar fi păcat s-o folosim doar ca să primim un Burger King Whopper pentru câțiva bănuți mai puțin.

Moralitatea ciudățeniei

Moralitatea e un subiect delicat, pe care poate că ați fi surprinși să-l găsiți tratat într-o carte despre marketing și despre felul în care se schimbă societatea.

În general, oamenii sunt de acord în privința principiilor de bază ale moralității (să nu ucizi, să nu furi, să nu-ți lovești fratele mai mic chiar dacă părinții nu se uită), dar există multe alte zone în care nu prea există consens.

De unde au apărut restul regulilor? Suntem cu toții de acord cu răspunsurile la aceste întrebări?

E imoral să schimbi dobânda la un împrumut? Să citești o anume carte? Să mănânci un anume tip de pește sau de carne? E imoral să te căsătorești cu cineva dintr-o anume castă sau etnie?

În cărțile de până acum am scris despre puterea triburilor de a ne influența viața. Triburile sunt grupuri de

oameni uniți în jurul unei idei, al unei comunități și al unei misiuni. Triburile au nevoie de conducători, iar cei care le conduc devin adesea dependenți de puterea care le însoțește postura.

O cale de a întări și de a menține unit un trib este să ceri de la el conformitate. Dacă toți oamenii ar purta aceeași căciulă, ar vorbi aceeași limbă sau ar apela la aceleași ritualuri, tribul ar câștiga putere.

Solidaritatea sindicală nu e doar o lozincă, ci reprezintă de fapt cea mai eficientă tactică pentru muncitorii care se confruntă cu un șef puternic, care conduce unica fabrică din oraș.

În multe cazuri, noi forțăm obținerea submisiunii impunând tribului o religie. O religie înțeleasă ca o suită de reguli, promisiuni și beneficii, o religie ca artefact cultural. De exemplu, veganii au o religie, iar o dogmă esențială a religiei lor este să nu mănânci pește. Dacă mănânci pește, faci ceva rău și ai violat încrederea celorlalți membrii ai tribului.

Intersecțiile dintre putere, triburi și supunere devin brusc foarte interesante. Dacă un conducător emergent creează o schismă și pleacă apoi în fruntea unui grup desprins din cel inițial, puterea lui asupra grupului respectiv este amplificată. Dacă eu vă pot spune că un alt grup greșește – nu doar că e diferit, ci că greșește –, atunci îmi sporesc puterea asupra voastră.

Oamenii au o nevoie nativă de a face ceea ce e corect. Civilizația noastră a avut succes pentru că suntem astfel construiți încât să fim deschiși la moralitate, încât să evităm să ne pierdem sentimentele, să devenim niște entități egoiste. Specialiștii în marketing și liderii profită frecvent de această deschidere ca să creeze standarde noi, pe care le simțim ca pe niște imperative morale.

Cu alte cuvinte, considerăm că e moral să ne supunem.

Sau, cel puțin, așa ni se pare.

De câte ori în societate apare o ciudățenie importantă, apărătorii statu-quoului îi deplâng cu vehemență *imoralitatea.* Eliberarea sclavilor a fost deplânsă ca imorală. Același lucru s-a întâmplat cu sufragiul femeilor, apoi cu mișcarea femeilor pentru dreptul de a munci în afara propriilor locuințe. După generații, cei mai mulți dintre noi am ajuns la concluzia că opusul a ceea ce se susținea anterior e, de fapt, corect, cel puțin pe aceste

subiecte, și că noua normalitate (ciudățenia) este și noua moralitate.

Când cei aflați la putere le spun altora ce să facă în privința hobby-urilor, muncii, pasiunilor și vieților lor, ne confruntăm cu riscul de a consolida statu-quoul, pretinzând că vorbim despre moralitate, când, de fapt, folosim ca factor de motivare teama sau lăcomia corporatistă.

De aici rezultă și problema cu care dau piept în prezent atât de multe religii organizate. Când religia încetează să mai aibă legătură cu credința, cu speranța, cu legătura dintre oameni, cu iubirea și cu schimbare pozitivă și începe să se concentreze pe obediența membrilor, această îmbrățișare organizațională a statu-quoului se ciocnește direct de curentul ciudățeniei. Să folosești cartea moralității ca să construiești un trib e o metodă greșită.

Ciudățenia nu e imorală.

Schisma

Modul cel mai simplu ca să tulburi apele în interiorul unei comunități este să divizezi tribul.

Modernismul, clasicismul, realismul, impresionismul – scindarea în școli de gândire sau chiar în tabere aflate în conflict – fac ușoară nașterea de tensiuni și deci atragerea atenției.

Specialiștii în marketing (ca și organizatorii, politicienii și manipulatorii) au descoperit că o modalitate de a crea mase este de a defini normalitatea prin „noi” și anormalitatea, prin „ceilalți”. Dacă poți să alienezi și să demonizezi, atunci, prin definiție, cu grupul rămas poți să faci ce vrei.

Eu nu mai am răbdare cu cei care-și avansează țelul personal sau de media divizându-ne pe noi, pentru un *cheap point* sau pentru câteva voturi. Mai poate fi de mirare că progresul e greu de realizat, dacă membrii unui trib încurajează schismele și aplaudă conflictele? Când nu suntem sincronizați, puterea se disipează.

Asmuțirea deliberată a oamenilor, unii împotriva celorlalți, pentru generarea unei audiențe de masă este periculoasă, pentru că tactica asta va fi folosită din nou, în mod inevitabil, pentru a scinda și mai mult grupul.

Să luăm, de pildă, exemplul benign al lumii artelor frumoase. Surghiunirea impresioniștilor din galeriile de

artă populare, în anii 1800, a alimentat forța mișcării lor. Dar, pe măsură ce școlile de pictură au continuat să se metamorfozeze și să se scindeze, același lucru s-a întâmplat și cu audiența din galerii. Poate că Jeff Koons câștigă mai mult decât a câștigat Monet în toată viața lui, dar impactul lui Koons asupra publicului este mult mai redus și probabil că așa va rămâne, pentru că „publicul" lui reprezintă o porțiune mică din masă.

Ca multe alte domenii, arta plastică a devenit și ea ciudată. Cei care își cultivă arta (sau talentul afaceristic de a o vinde) cultivându-i pe ciudați i-au depășit în mod constant în rezultate pe cei care încearcă să creeze masă.

Alți (ciudați)

- Ateii
- Hispanicii
- Pasionații de calculatoare
- Jucătorii de polo
- Evreii
- Paraplegicii
- Comuniștii
- Membrii Tea Party
- Amerindienii
- Non-vorbitorii de engleză

Sunt ei ca voi? Sunt de încredere?

Ce se întâmplă când tribul tău nu mai reprezintă majoritatea?

Originile dominării

Cineva vrea întotdeauna să fie la conducere.

Dar cum?

Planul pe termen lung este acela de a-i educa pe oameni să accepte ordine de la cineva. Desigur, se poate recurge la forță fizică, însă aritmetica nu susține asimetria. Dacă ai nevoie de câte un șef de echipă pentru fiecare supus, nu vei putea să dezvolți sistemul. Iar restricțiile și teama pentru propria siguranță fizică nu sunt factori de motivare eficienți. În loc de asta, factorii dominatori au creat, deja cu mult timp în urmă, norme culturale care dictează că persoanele din clasa inferioară (definită astfel de clasa superioară) trebuie să-și asculte superiorii.

De mii de ani, conducătorii și-au consolidat dominația, spunându-ne povești și vânzându-ne ideea obedienței.

Poveștile din toate mitologiile antice se învârt în jurul unor zei puternici, care le spuneau oamenilor ce să facă – iar să-i ignori pe zei însemna să-ți pui în pericol viața.

Eu cred că istoriile astea au fost inventate deliberat și apoi au fost consolidate și amplificate de conducătorii-oameni. Ele determină populația să accepte „normalul" și încurajează presiunea egalilor întru conformare. Dacă o societate eficientă este definită prin persoane care acceptă autoritatea, atunci toți membrii ei sunt motivați să impună conducerea a doar câțiva.

De aceea, împărați și prinți, iar apoi regi, precum Ludovic al XIV-lea, au dezvoltat această idee a normalului, a subordonării, a executării ordinelor primite.

Descoperind beneficiile sistemului, specialiștii în marketing l-au adoptat la rândul lor. Făcând singurul lucru viabil din punct de vedere comercial (marketingul adresat mijlocului curbei lui Gauss), ei au acceptat neintenționat această idee străveche, de comasare a societății spre mijloc. Când democrația a creat poziții de putere pentru cei aleși, aceștia au procedat la fel. Au încercat să-i atragă de partea lor pe cei din mijloc, creând astfel motivația pentru o societate care să se îndrepte spre ei.

Prezentul arată că epoca postindustrială și internetul permit un tip diferit de putere, o putere a „silozurilor" și a rețelelor mai mici, dar mai unite. Acum există o motivație de a fragmenta, în loc de a reuni. Și, când li se oferă posibilitatea alegerii, șansa de a fi ciudați, tot mai mulți dintre noi optează pentru asta.

Bineînțeles, în centru există tradiționaliștii, care vociferează, perorează și hărțuiesc societatea, pentru a o determina să revină la zile fericite de odinioară, la zilele obedienței. Unii judecători din Tribunalul Suprem doresc să incrimineze comportamentele pe care le consideră ciudate. Corporațiile își concediază angajații dacă aceștia vorbesc deschis. Dictatorii întemnițează persoane demne de Premiul Nobel pentru Pace.

Totuși reacționarii care solicită supunere se confruntă cu o sarcină dificilă. Le va fi greu să devină ca Torquemada, în Spania anului 1492; le va fi greu să impună silit un statu-quo rigid, când ideile sunt mai ușor de răspândit, mobilitatea este mai mare și specialiștii în marketing fac profit din nișele sociale, nu de pe urma maselor. În timp ce

revizuiesc varianta finală a acestui paragraf, știrile despre cele mai recente evenimente din Egipt și din Libia îmi reamintesc cât de greu e să menții ordinea, dacă ordine înseamnă „să faci ce spune dictatorul”.

Mai există vreo îndoială că o să devenim și mai ciudați?

Girolamo Savonarola și lupta pierdută pentru control

În 1497, Savonarola a organizat Rugul Vanității. Împreună cu discipolii lui a intrat din casă în casă, confiscând obiecte despre care afirma că încurajau imoralitatea: oglinzi, cărți „păgâne”, seturi de jocuri de noroc, rochii, ba chiar și piese de șah. Pe toate le-a ars în piața orașului. Savonarola și-a câștigat chiar reputația de a fi azvârlit personal în foc tablouri pictate de Botticelli.

Întotdeauna vor exista asemenea mici tirani. Senatori americani care vor să execute pe cineva pentru un site web. Consilii profesorale care vor să instaleze videocamere ca să-i surprindă pe elevi când fac prostii acasă.

Progresul societății e însă implacabil. Ea devine, pur și simplu, tot mai ciudată. Un comportament pe care oameni mărunți ar încerca să-l impună silit azi ar fi fost scandalos cu numai cincizeci de ani în urmă, pentru că standardele se schimbă mereu. Piețele care azi par oportunități uriașe erau minuscule erori cu numai o generație în urmă.

Desigur, există unii care ne cer să urmăm setul lor specific de standarde, codul lor egoist de comportament. Eu, unul, aș prefera să pariez pe libertate. Și mai există și alții, care caută doar să slujească masele ipotetice, pe acel John Q. Un public care se găsește exact în mijloc. Eu, unul, aș prefera să pariez pe ciudățenie.

Realitatea e că, în unele zile, nu-mi mai pasă de marketing. Nu-mi pasă dacă Nike vinde sau nu încă o pereche de pantofi sau dacă Marlboro vinde sau nu încă un pachet de țigări. Îmi pasă însă de posibilitatea fiecărui individ de a-și exprima arta, de a se dezvolta deplin ca persoană. Îmi pasă de legăturile dintre oameni și de capacitatea noastră de a ne provoca și de a ne susține reciproc, când creăm propriile noastre versiuni de artă. Și-mi pasă de libertate, de abilitatea de a te exprima pe tine însuți, nu mai departe însă de punctul în care ai leza fericirea altcuiva.

Toate aceste arte și libertăți au nevoie de o societate care nu numai că-i va tolera pe ciudați, ci îi va și aplauda.

Este doar o coincidență fericită că trăim într-o epocă în care specialiștii în marketing inteligenți pot și ei să câștige bani, făcând ceva de care noi avem oricum nevoie.

Înțepeniți în normalitate

Dacă ați ajuns până la capătul acestei proclamații și ați concluzionat că trebuie să petreceți mai mult timp în căutarea piețelor de nișă, mă tem că am dat greș și eu, și voi.

Cei aflați la putere tind să descrie lumea în termeni de „noi" și „non-noi". Cetățeni albi și non-albi. Produse Apple și fani non-Apple. Masă și non-masă.

Descrierea aceasta ne va duce însă numai până într-un punct, iar punctul respectiv nici măcar nu e prea departe.

Revoluția pe care o trăim are multe fațete. O fațetă profundă și ignorată este aceea că masa nu mai reprezintă centrul. Perspectiva „noi" și „non-noi" ne duce într-o fundătură.

În locul ei, imaginați-vă o lentilă prin care se văd Lisa, Ishita și Rafit. Nu există „noi". Nu există masă. Nu există centru. Cultura noastră este acum un ansamblu de triburi și fiecare trib este o comunitate de interese; multe se înțeleg între ele, unele, nu.

Cu toții avem la dispoziție instrumente de comunicare. Majoritatea vorbim aceleași trei-patru limbi. Toți locuim pe aceeași planetă. Dar noi nu suntem la fel. Suntem persoane cu opțiuni și nu ne vom modifica opțiunile, doar pentru că înainte nu aveam de ales.

Nu există nișe. Nu există mase. Există doar triburi cărora le pasă și care-i caută pe cei care li se vor alătura sau, da, pe cei care le vor vinde ceva.

Aceasta nu este o utopie, ci viitorul nostru.

POSTSCRIPT: CĂTRE TRIBURI

Citatul favorit al lui Cindy Gallop este: „Toată lumea detestă publicitatea, în general, dar noi iubim publicitatea, în particular.”

Firește, e adevărat. Nu ne place publicitatea care nu ni se adresează nouă, care nu este despre noi, care nu e interesantă pentru noi. Dar vorbește-mi, direct mie, despre ceva relevant și personal și te iubesc pentru asta.

Povestea asta depășește sfera publicității și, de fapt, indică părerea noastră în privința politicienilor (îi detestăm, cu excepția celor care ne reprezintă și luptă pentru noi), a bunurilor de consum, a cauzelor vehiculate în societate, a agențiilor guvernamentale, ba chiar și a petrecerilor aniversare (puștii de la masa vecină sunt incredibil de enervanți, doar dacă nu cumva au venit tot la petrecerea mea…).

Desigur, numeroasele „silozuri" de interes cu care trăim acum facilitează o formă complet diferită de comunicare, dar impun și o formă fundamental diferită de organizare, una care să poată să ofere soluții *particulare,* nu generale.

Detergentul pentru vase este general. Sedanele de familie sunt generale. Coca-Cola este generală. Vă rog, nu înzorzonați generalul, pentru ca apoi să pretindeți că e particular. Nu e! Când procedați așa, nu vă adresați ciudaților, ci apărați masa în orice fel puteți.

Politicile voastre sunt generale. Felul în care abordați publicul e general. Reacția noastră reflexă, inculcată de generații de mase, e aceea de a fi preocupați de cocoașa cea mare din mijlocul curbei lui Gauss, nu de marginalii ciudați.

Povestea firmei Toms Shoes este de obicei greșit înțeleasă și merită reexaminată. Blake Mycoskie a înființat o companie producătoare de încălțăminte, pornind de la o idee simplă, dar radicală: de fiecare dată când vinde o pereche de pantofi, el dăruiește o pereche identică unei persoane din țările în curs de dezvoltare, unui om care n-are nicio încălțare.

Asta-i tot. Ăsta e modelul lui de afacere. Fără reclame, fără promovare intensă, fără nicio vâlvă în piață.

Observați că exemplul acesta n-are absolut nimic în comun cu acela despre femela de elefant gravidă, de la grădina zoologică din Anvers?

Toms reprezintă particularul. Elefănțica reprezintă generalul.

Blake înțelege că pantofii lui (și povestea lui) nu e pentru toată lumea. De fapt, povestea pantofilor e pentru un grup foarte unit, un trib, un nucleu de persoane care împărtășesc un interes, o pasiune și un mod de a discuta

între ei. Un individ se grăbește să-i cumpere pantofii, dar apoi individul *acela* spune povestea restului tribului – nu

Blake, nu Toms, nu reclamele lor. Toms țintește particularul. Firma prosperă când cineva rezonează cu povestea ei ciudată, dar, în majoritatea timpului și pentru majoritatea lumii, firma Toms e invizibilă.

Asta este însă perfect pentru Blake. Și e perfect pentru membrii tribului Toms. Pe de altă parte, n-ar trebui să fie perfect pentru Pepsi, Taco Bell sau Dreamworks. *Ei continuă să caute o elefănțică gravidă.*

Strădania neîncetată de a recrea masa trecutului este nucleul stresului pe care-l simțim la muncă. Ea împinge guverne, ONG-uri, antreprenori și, în primul rând, pe marii specialiști în marketing să depună eforturi extravagante pentru a ne sili să ne conformăm. Câțiva marginali au văzut însă o cale diferită. Ei se adresează ciudaților.

Provocarea viitorului vostru este aceea de a face o muncă productivă și utilă pentru și împreună cu tribul căruia îi pasă de voi, să găsiți tribul și să-l coagulați, să câștigați încrederea membrilor lui, să-i duceți acolo unde doresc și trebuie să meargă.

Mulți specialiști în marketing ar vrea să devină un P.T. Barnum modern (dar cu un circ mai bun), însă nu acesta este țelul. Țelul este de a găsi, de a organiza, a deservi și de a conduce un trib de persoane a căror ciudățenie să o îmbrățișați, nu s-o combateți.

Mutația aceasta din cultura noastră a deschis ușa unui val uriaș de creativitate, de inovații și artă. Acum este rândul vostru.

MULȚUMIRI

Îi mulțumesc fiecărui Domino în parte pentru că s-a scuturat, e ciudat și mândru de asta: Lauryn Ballesteros, Willie Jackson.com, Amber Rae, Amy Richards, Alex Miles Younger, Michael Parrish Dudell și Ishita Gupta. De asemenea, grozavi și ciudați într-un fel foarte bun: Lisa Dimona, Lisa Gansky, Jacqueline Novogratz, Faith Salie, Sunny Bates, Sasha Dichter, Jonathan Sackner Bernstein, Alan Webber, William Godin, Nicholas K., Steve Pressfield, Sarah Kay, Sarah Jones, Beth Comstock, Linda Boff, Vicky Griffith, Russ Grandinetti, Amy Bates, Philip Patrick, Kristi Coulter, Sarah Tomashek, Sarah Gelman, Mary Ellen Fullhart, Lynette Mong, Galen Maynard, Alan Turkus, Terry Goodman, Megan Jacobsen și Jeff Bezos. Întotdeauna mulțumiri pentru Catherine E. Oliver, Martha Cleary, Paul Robinson și Red Maxwell.

Lui Helene, Alex & Mo. – care sunt superciudați.



APATIA PROFESIONALĂ
DĂUNEAZĂ GRAV SĂNĂTĂȚII

Vrei să fii autentic? Vrei să dansezi după propria ta muzică? Te rog, citește această carte, apoi mai citește-o o dată, e plină de idei inteligente pentru oameni inteligenți. E plină de ironie pentru oameni ironici. E plină de subtilitate pentru tine, prietenul meu subtil, care îți încasezi în fiecare lună salariul.

Jucători de World of Warcraft, LARP, Settlers of Catan? Niște ciudați.
Fani Bieber, Taylor Swift, One Direction? Încă și mai ciudați.
Dietă paleo, cu carbohidrați, vegani sau ovolactovegetarieni? Clar ciudați.
S-o recunoaștem. Toți suntem ciudați. Și atunci de ce companiile continuă să încerce să realizeze produse pentru mase? De ce continuăm să ne comportăm de parcă masele chiar ar exista? Ciudatul este noul normal. Și doar companiile care înțeleg asta au șanse de supraviețuire.

ISBN 978-606-8564-75-3



www.baroquebooks.ro

Table of Contents